职场小虾变身记

陈一 / 著

后杜拉拉时代的职场叙事

老HR告诉你所不知道的人力资源管理的那些事儿！

升职、加薪，为什么总没有你？读读这本书，一定有所悟！

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

【一条主线】科班出身的主人公菜小虾，从民企人力资源专员做起，恰逢机遇，成功跳槽进入500强企业PB。在这里她发现：看上去以员工为导向、标准正规的PB，潜藏着很多不为人知的大企业生存法则。菜小虾观察部门的一举一动，有机会、有挑战、有诱惑。曾经的职场菜鸟学会了职场排队，被打造成了内心强大的职场精英。她面临着诸多选择。

【一条职场支线】人力资源总监芸娜从PB空降至B公司，被下属客大欺主，受到种种磨难。无意间，她发现自己竟然是高层换取集团信任的牺牲品，曾经引以为傲的上任理由土崩瓦解。

职业经理人米泊，被人匿名投诉。集团总部为了兼顾高层利益，选择弱处理。集团人力资源中心提出策略，对Z集团下属所有分子公司全面开展高层轮岗。机缘巧合，米泊轮岗到B公司，再次与芸娜合作，并肩作战。通过一系列的事情，米泊终于正视了管理的问题……

【一条专业支线】菜小虾的成长，让她变成了专业过硬的职场精英。她回到读大学的城市参加同学聚会，无心插柳为一家民营企业做了一场人力资源专业诊断，并成功帮助民企对抗了一个人力资源刺头。迎接她的将是一条新的商业路线……

策划编辑：解文涛
咨询电话：010-88379709
書裝 BOOK DESIGN STUDIO
E-mail:bbyc@263.net 设计者 邱小强 010-88612296
北京·任燕飞装帧设计工作室

职场小虾变身记

陈一 / 著

后杜拉拉时代的职场叙事

老HR告诉你所不知道的人力资源管理的那些事儿！

升职、加薪，为什么总没有你？读读这本书，一定有所悟！

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

科班出身的主人公菜小虾，毕业后进入一家小型私企。这家私企存在不重视人力资源、任人唯亲等问题。恰逢机遇，菜小虾成功跳槽到一家500强上市企业PB。让菜小虾觉得奇怪的是：PB人力资源体系搭建完善、清晰，但涉及各个部门利益的绩效体系却完全空白。菜小虾初来乍到，却负责高深的绩效管理，遭遇了来自各层级的阻力：研发总监的反对、销售部门的施压、行政部门的刁难……她化压力为智慧，以柔克刚，获得了各部门领导的认可，晋升在望。但是，看似正规的PB，对于菜小虾来说却是一波三折，她是如何凭借自身的努力和智慧脱颖而出的呢？

图书在版编目（CIP）数据

职场小虾变身记 / 陈一著. —北京：机械工业出版社，2014.6
ISBN 978-7-111-46938-4

Ⅰ.①职… Ⅱ.①陈… Ⅲ.①长篇小说-中国-当代 Ⅳ.①I247.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第200362号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）
责任编辑：解文涛 版式设计：张文贵
责任校对：舒 莹 责任印制：乔 宇
北京铭成印刷有限公司印刷

2014年9月第1版·第1次印刷
170mm×242mm·15印张·1插页·228千字
标准书号：ISBN 978-7-111-46938-4
定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务 网络服务
社服务中心：（010）88361066 教材网：http://www.cmpedu.com
销售一部：（010）68326294 机工官网：http://www.cmpbook.com
销售二部：（010）88379649 机工官博：http://weibo.com/cmp1952
读者购书热线：（010）88379203 **封面无防伪标均为盗版**

自　序

主人公菜小虾是众多职场新人的缩影，他们有点专业，懂些工具，但对职场环境很懵懂。他们愿意通过工具书恶补专业，却不知道如何在企业中运用“润物细无声”。刚入职场，他们有些小聪明，却没有上升到智慧，不懂博弈。所以，我们时常听到职场新人抱怨，人力资源工作人员在企业中受夹板气，工作推不动，还要被研发、销售那些强势部门歧视。

PB 代表了一类企业。它们有标准化的光环，外表看上去很美。但，有人的地方就有江湖，职场有职场的潜规则，企业也有企业的深水区。我们身在职场，会与各式各样的同事打交道，最怕的就是只看到表象，却不知道根源，不知不觉陷了进去。

老板、总监、主管、专员，我们无一不能在其身上捕捉到敏感的职场信息。也许你现在所在的企业中，各类管理风格、处事风格迥异的人正做出激烈的碰撞。同台演出的有臭脾气的技术达人，也有极端自大的营销老大，有包容下属的女神，也有心如针尖的上司。即使是简单出场的小人物，也会有他们极强的职场信号。比如，同为民营企业老板，顶呱呱和张老板大为不同。Richard，B 公司的原 HRD（人力资源总监），属于职场低情商的代表。被下属玩弄于股掌之中，最终落得个背黑锅出局的下场。更可悲的是，直到离开，他还没有看透下属……

陈一以自己 10 年的工作经验，为大家营造出一个微缩场景。所有奇怪的人在小说中都出现了，所有棘手的问题菜小虾都遇到了。她能驾驭问题，善于扭转局面，敢用激将法，最终制造机会获取认可。艺术源于实践，又高于实践。书中角色在企业中都有真实的原型，希望所有的读者朋友都能在书中找到自己的影子。

管理落到地，无外乎管人；斗争沉到底，无外乎斗人。在下笔时，本书将切入点选择在了人力资源体系的绩效模块。绩效属于管人的深水区，高深又敏感，很多执行层知其然不知其所以然。对于“黑匣子工程”，本书将其剖析开来，告诉大家：对于这些暗藏杀机的机关暗道，我们也能很容易找到破解招数。

读书，让我们以人为镜，不断地反省自己。品读这本小说，希望大家能和菜小虾一起成长。

追逐梦想，成就自我。

目　录

自　序

01　忐　　忑

跳槽有风险，转行需谨慎 …… 1
虾妈妈的心病 …… 6
最令人作呕的语句 …… 8
不够专业的万金油 …… 12
别盲信常胜将军 …… 16
让人忧心的第三者 …… 19

02　初 露 头 角

领导给项目，经理给思路 …… 24
不要钱的优质资源 …… 29
江山与美人的秘密 …… 33
培训界中的假全能冠军 …… 35
激将法：激你千层浪 …… 39
老板只是可怜的弱势群体 …… 42
找好靠山 …… 45
被蚕食的利润 …… 48
自己选的路，你就好好走 …… 51
人力资源最高效的方式 …… 55
管是管得五花八门，错都错得殊途同归 …… 59
让 Nana 不能接受的凤凰男 …… 63

内勤是个难题 …… 67
不用思考的傻子体系 …… 70
后三把圆月弯刀 …… 74
用后勤服务的态度，做战略指导的事 …… 77
两害相权，取其轻 …… 80
绝不越俎代庖 …… 82

03 摸不透的迷局

现实的距离 …… 87
被人力资源忽悠的人力资源 …… 92
自以为供大于求的甲方效应 …… 95
与领导叫板的聪明人 …… 100
总裁班传授的“揉包包” …… 105
貌似成功的价值流分析 …… 108
肉屁股决定大脑袋 …… 114
先要活下去 …… 118
不同的态度 …… 121
谁先生气谁就输了 …… 125
我不要合法，只要降低成本 …… 130
看你怎么玩 …… 138

04 成长的代价

需求第五层 …… 146
大家都在成长，只是方向不同 …… 151
残存的美好 …… 156
谢谢你，纵容我的小矫情 …… 161
老板的苦恼 …… 164
请佛容易，送佛难 …… 169
亲爱的经济适用男 …… 174

只会背，不会用，等于空…… 176
给你诱惑 …… 180

05 拨开迷雾

别把下属当傻子 …… 183
永远只对现在的老板负责 …… 188
黑脸 VS 红脸 …… 193
狐性多疑 …… 197
一朝天子一朝臣 …… 201
有料你就撂出来 …… 207
羽墨的野心 …… 213
先把轿子抬稳，才能坐上去 …… 216
良莠不齐的机会 …… 219
以夷治夷 …… 224
帮你追逐你的梦 …… 227

主要人物介绍

菜小虾：主人公。职场小虾米一枚，曾经效力于非常不正规的小型私企。经历了不正规职场的磨砺，无限憧憬进入500强大企业PB。

顶呱呱、季花花、王雷：不正规的小企业的人物代表。

米泊：Z集团培养的职业经理人。PB总裁，分管销售、研发等核心部门（不直管人力资源）。军人出身，作风强势，后阴沟翻船，轮岗至B公司。

白朗：PB分管人力资源的副总裁，平日为人低调、谨慎。

芸娜：PB人力资源总监，干练、知性，专业过硬，是下属喜爱的好上司。后因职场争斗被挤出PB。

Cherry（樱桃）：接替芸娜的PB新人力资源总监，美貌与心机并存。最终聪明反被聪明误。

茉莉：25岁，“海龟”一族，为接管家族企业在PB镀金，是菜小虾的职场好友。

苏西：与菜小虾同时进入PB。有一定的专业性，个性强硬，后被PB炒掉。

Richard（理查德）：B公司原人力资源总监，做事冲动，易被下属怂恿。因四处与其他部门树敌，被排挤离开B公司。

Karl（卡尔）：36岁，PB销售总监。一个人挑起了公司的国内市场，年轻有为，在行业内的身价至少有200万元。因为受老板的青睐，他的做事风格很高调。

赵工：40岁，PB研发总监，具有典型的技术病，与Karl一样同为老板面前的红人。一山不容二虎，研发部与销售部略有冲突。

Nana（娜娜）：销售部总监助理，生活小资，工作有灵性。

Peter（皮特）：PB行政总监。内控能力特强，行政一把好手，对细细碎碎的行政工作门儿清。但他扎根基层太深，难以站在高处来俯瞰工作。

忐忑 01

跳槽有风险，转行需谨慎

最近，菜小虾有些矛盾。她一直都在思考一个问题：到底要不要跳槽。从 Z 大学人力资源专业一毕业就进入这家企业，她跟着现在的老板顶呱呱，一晃已经很多年了。

Z 大学属于知名理工类高校，菜小虾是班上的优等生。不过，人力资源是该校新开设的专业，还没有知名度，全系就一个班。所以即使是“211 工程”大学毕业，即使是优等生，菜小虾在找工作的过程中还是碰了一鼻子灰。

应届毕业生很难找工作。大型企业强调专业，人力资源专业在 Z 大学根本就属于附属物，很多企业闻所未闻，菜小虾的专业并不被看好；小型企业总是强调经验、经验、经验！大家都不给应届毕业生工作的机会，怎么让人有经验呢？

菜小虾对现在的老板顶呱呱心存感激，他把自己从找工作大军中“捡”了起来，这就是知遇之恩！没有天哪有地，没有你哪有我！

顶呱呱的公司年销售额七千多万元，有一百多号员工。岳父任保卫科科长，小舅子担任营销部部长，老板娘季花花亲自监管公司的财务和人力资源。季花花的名片上，亮闪闪地写着：CFO & HRD 季花花。

季花花位高权重，坐镇人力资源部，主要是为了掌握薪

酬大权，无关大局的小权力她一律下放给了行政人事经理王雷。王雷以前是顶呱呱的司机，跟着老顶跑业务、打天下。这么多年来，鞍前马后的，忠诚度极高。顶呱呱现在大事已成，就把王雷提拔成了部门经理。

王雷自知半路出家，成在灵活机动，为老板排忧解难。当了经理就更加卖了命地帮顶呱呱顶各种各样的应酬，根本无暇顾及“可有可无”的人事工作。

全公司上下，从季花花到王雷，大家都达成了共识：行政是真刀真枪拼情商、拼酒量、拼生命、拼感情的；人事大不了就是管管考勤、发发放假通知，或是坐在招聘会中发呆。两者的重要程度完全不可同日而语。

菜小虾归行政人事经理管，人微言轻，只是个人事专员。

王雷不是科班出身，菜小虾满口的“任职资格”、“胜任能力”，他听得不甚分明。他觉得奇怪，自己不懂这些什么术语，这么多年来，不也跟着顶呱呱吃香的喝辣的，一样当上了经理吗？所以人的价值，不在专业，而是忠诚，得跟对了人！

王雷在人事上无作为。菜小虾只得一咬牙，一个人扛起了整个公司的人事工作。王雷对菜小虾的努力不以为然，他觉得菜小虾简直就是没事找事做。比如，这个傻乎乎的菜小虾竟然做了一套宽幅薪酬体系。

王雷心里一阵打鼓，他想：小虾，你是真不知道，还是假不知道？钱的问题，是你一个行政专员该过问的吗？你都把钱的事情规定清楚了，季花花干嘛去啊？人家是老板娘兼人力资源总监，别搞不清关系。

王雷心地不坏。他不忍心看到菜小虾在没有意义的事情上浪费自己的青春。宽幅薪酬体系他看都没有看，就劝告菜小虾：“小虾，别浪费时间了。在公司，你得多少钱只由顶总来定价！”

菜小虾是名牌大学毕业，有礼貌，素养高。王雷下定决心要把小虾引上一条正道，把她培养成对企业有用的人才。

这天，顶呱呱要王雷坐镇一个重要的行政接待。王雷看准这是个好机会，问菜小虾：“你酒量怎么样？”菜小虾不知道王雷何出此问，认真想了想，自己在学校很少喝酒，仿佛对酒量没有定义，她如实说：“好像没有喝醉过。”

王雷一听，一拍大腿：“太好了。”自己有心培养菜小虾，没有想到小虾

外形条件不错，且天生三分酒量。如果加以情商培养，假以时日，绝对是交际的一把好手。王雷想着得意，喊菜小虾，“你准备一下，晚上跟着我去走个饭局。”

菜小虾根本不懂什么叫饭局，看王雷满脸放光的，不由得为自己能为顶呱呱的公司做出贡献而骄傲。

出席饭局的人地位不低，饭桌上只听得王雷口吐莲花，荤段子一个接一个。菜小虾坐在旁边点头赔笑，只负责尴尬，无所适从。王雷看菜小虾还没有被点拨开窍，只能不断提醒小虾敬酒！

小虾灵活倒灵活，但不主动，王雷戳一下动一下的。王雷不提醒她的时候，她乐得不被注意，巴不得不开口说话。王雷心里暗暗责备，“小虾啊小虾，你这小姑娘能动性不强，怎么不懂我的一片苦心呢?”

偷懒归偷懒，菜小虾不会躲酒，也不懂推辞的艺术，还是喝了几杯，很快酒意就上了头。

菜小虾微醉，但思维还很清醒。她估计自己撑不过下一轮，就做了一个打算。如果今天舍命陪君子，下次再有饭局，自己是逃都逃不掉；如果不想走行政路线，今天就要快刀斩乱麻地把王雷的心思断了。

菜小虾一盘算，觉得自己的专长还是放在人力资源专业上比较实在。她想清楚了：舍不得孩子套不住狼，今天想要让王雷断了念想，必须自毁形象。她摇摇晃晃地站起来，对在座的所有人说：“小虾来敬大家一圈。”

王雷心里得意地想：看不出你小虾属于厚积薄发型。开始不哼不哈，现在要跑个整圈。

对方胖领导看小虾主动进攻，乐得站起来对菜小虾说：“我和顶呱呱是老朋友，但和你是头次见面啊。美女的这杯酒，我得喝，你也要有诚意不是?”说罢，摇晃着大肚子走了过来。

下面人一片喊：“交杯，交杯。”“抱一下，抱一下。”

王雷等着菜小虾情商喷发，主动伸出玉臂来个拥抱。谁知，菜小虾看着白花花的肥肉一晃，胃里一阵痉挛。等到对方，刚进入 0.5 米以内，菜小虾“哗”的一下吐了出来，喷了胖领导一身都是。

菜小虾彻底晕菜了。她原本想的是喝完这杯就假装醉倒，口吐白沫就躲

过去了。结果事态的发展超出了自己的预料，这个胃也太给力了，关键时刻把戏演绝了。

菜小虾一激灵，现在自己不晕倒更待何时？一想完，给力的大脑马上一阵空白，真的晕了过去。

王雷大感意外，他还觉得小虾虽不懂应酬，但天生的几分酒量，可以为自己排忧解难。没有想到这小姑娘，忙没有帮上，还让自己摊上个包袱。对方胖领导还端着酒站在那里，眼巴巴地等着小虾敬酒，突发事件让他的脸一阵红、一阵白。王雷马上赔了个笑脸："刚毕业的大学生，没有见过场面，这是舍命陪君子。领导，这是我调教得不好。我敬您三杯，我喝干，您随意。"

对方虽然尴尬，但不便直接发作。王雷给了台阶，他僵硬的脸马上就和蔼起来，直说："小姑娘酒量不行！感情到位了！态度到位了！"

连着三个感叹号力挽狂澜，在座的人纷纷打哈哈。王雷又替菜小虾重新走了一圈，这才把菜小虾的罪过抹干净。

经过这么一出，王雷再喊菜小虾出去应酬时，她只往后躲："王经理，我酒品太差。一喝醉，行为不受控制。那天丢脸丢大了，万一再来那么两次，人家还以为你专门带我去搞破坏。"

王雷看这阵仗，知道强扭的瓜不甜。菜小虾这点酒量，的确不够填人家的牙缝。一醉起来不知道控制，谁知道她下次会不会有什么神勇的举动，比如站在桌子上跳舞，算了，不喊也罢！

王雷算是断了在行政这条路上好好培养菜小虾的念头。

行政上菜小虾无以为报，她下决心在专业上有所专攻，以报顶呱呱的知遇之恩。宽幅薪酬体系搁浅，王雷不重视，这些无伤大雅的事情都不会影响菜小虾炽热的工作激情。她极尽所能使出浑身解数，把学到的知识照搬到公司中，竟然做出了一套用于招聘的岗位任职资格、绩效管理体系。

到最后，连王雷都被感动了，他的政策是：不鼓励不打击，不闻不问。季花花不愧是人力资源总监，先进的体系做不出来，但先进的理念还是具备的。她鼓励菜小虾大刀阔斧地来建立体系，大力推行人力资源管理。

第一年结束的时候，因为菜小虾的吃苦耐劳，季花花给菜小虾月薪涨了300元。虽然是区区300元，但承载顶呱呱和季花花的厚望不言而喻。菜小虾

铆足了劲儿，更加卖力工作。第二年结束，季花花又给菜小虾涨了 300 元。菜小虾一核算，自己的薪酬竟然达到了 3 900 元/月，着实地乐了一下。

3 900 元的月薪颇拿得出手，和大学同学们一攀比，秒杀众多的羡慕、嫉妒、恨。菜小虾是外地人，又不是在本地读的大学，人际圈子很小，公司中单纯、融洽的人际关系让菜小虾倍感眷恋。小虾对顶呱呱的公司归属感高极了。

一晃又是一年。人力资源体系梳理完毕，建设性项目完成，菜小虾对工作熟悉得闭着眼睛都能做好。在工作的这三年中，物价一路高歌挺进，市中心的房价涨了近四倍，每平方米突破三万元。这年的工资指导线发布时，竟然一刀划到 4 000 元，把菜小虾彻底惊醒了。

她不得不依据形势对自己的状况从长计议。第三年结束的时候，菜小虾主动找到季花花面谈。

菜小虾委婉地说："季总，今年的工资指导线是 4 000 元。"

季花花当老板娘多年，一下就听出了菜小虾的画外音。她堵住菜小虾的话，说："小虾，你是公司中第一个连着两年调薪的人。这在公司已经是破例了。"

菜小虾说："谢谢季总。现在物价升得太快，您不是承诺人力资源体系完成后，会考虑给我加薪吗？"

季花花判断菜小虾不是在故意要挟自己，才放下心来，叹了一口气，说："人力资源总监不好做，我要通观全局，考虑内部平衡。咱做人事的岗位薪酬总不能和做销售的人比吧？咱做人事的工资总要比做研发的低点吧？"

菜小虾的耳朵里就钻进了三个字"不可能"！小虾明白了，季花花在动员自己做项目时候的非常大方，落到经济上，就是十分抠门。

菜小虾的失望溢于言表。季花花连忙安慰她："小虾，我知道你为公司做的贡献。王雷是没有你专业，但他还在岗位上不是？王雷最近有其他发展意向，如果他离职，顶总是非常看好你的。"

季花花的话，就像上帝关门时推开的那扇窗。菜小虾突然就忘记了季花花当时如何承诺自己涨薪，就在一分钟前才毁约不认的事实。她换位思考，其实老板也挺不容易的。毕竟管理幅度大，管的人多了，总不能因为一个人

刺激走一帮核心人员吧。

季花花就看准菜小虾比较好忽悠，抬起头对菜小虾说："小虾，咱们做人力资源的，有时候就要舍弃小我，成全大我。怎么能用钱来衡量咱们在公司中的重要地位啊！季姐永远支持你，是你的朋友，有什么问题可以直接来找我。"

三言两语，菜小虾涨薪的希望破灭了，心里却被梦想占据得满满的。

一晃又半年过去了。

小虾的薪酬从鸡肋变成了鸡毛。更重要的是，岁月静好，王雷全无要走的迹象。

顶呱呱依然会时常推荐一些不知从哪里挖来的人，因人设岗，不小心就凭空多出了好几个副总裁。总之公司的产值及老板的意识没有与 GDP 的增长保持同步，公司依然规模不大，人力资源依然定位不清。

菜小虾从宏观到微观，从个人到企业，对整体环境进行 SWOT 分析。她慢慢意识到：季花花的期许有空头支票的嫌疑。她开始惶恐，但跳槽有风险，她一直拿"公司氛围好"、"顶呱呱对自己有知遇之恩"来自我安慰。

虾妈妈的心病

暴涨的房价对菜小虾的生活影响倒不大。她没准备短时间再置房产，因为在这个城市里她已经拥有一份固定资产，不过只有 50 平方米，地处城市边缘。

三年前这个片区还土得像是个城乡结合部，房价不过每平方米 6 000 元，但交通不算便利。每次下班晚了，菜小虾都不得不辗转多趟公交车，回到家时筋疲力尽。

现在城市扩建的脚步已经完全覆盖了这里，该片区成功复制了市中心的繁华，轨道交通便利，房价一路攀升到了每平方米两万元，俨然下一个扩展的城市中心。

菜小虾很享受家的舒适。每每看到暖色的窗帘、温暖的床、床上堆起的泡泡被子，都感觉这里闹中求静，有世外桃源的自在。飙高的房价让很多打

工一族至今还在租房大军中厮混，菜小虾这套蜗居让同事们无不羡慕。

当然，菜小虾的财商没有那么高，眼光也不见得精准长远到能预测高涨的房价和这个片区的繁华。她能及时地在这个城市中购置一个小房，归功于前任男朋友甲壳虫。

菜小虾和甲壳虫是大学同学。大学毕业后，扛过了毕业分手潮，携手来到这个灯红酒绿的陌生城市。两人一协商，要在这个城市安家，得先把房买了。

甲壳虫的父母提出来：男方付首付，女方装修。菜小虾家表示同意，就当给两个青年的新房吧。男方选地址，办手续；女方做装修。一个偶然的机会，菜小虾父母发现房产证上竟然只写了甲壳虫一个人的名字。

菜小虾家一再要求加上菜小虾的名字，甲壳虫家一直以“结婚后财产是双方的，不用较真”为理由一拖再拖。六个月后，家庭矛盾加剧到不可调和的地步，两人的感情迷失，和平分手。

又隔了三个月，两个没有感情的人，两个没有感情的家庭关于装修费用追付的拉锯战终于完结。双方身心俱疲，干脆成了陌路。催回了装修款的虾妈妈一气之下决定再投资，为菜小虾在城市的边缘支付了一套 50 平方米小房子的首付。这次没有人再和菜小虾争抢，她自给自足，每个月花 1 000 元来养这个小窝。

菜小虾终于知道：爱情是简单的，经济是复杂的。难怪都说贫贱夫妻百事哀，只要牵涉到钱，再纯洁的爱情都难免蒙尘。

自从离开了甲壳虫，菜小虾一时半会儿没想再去找一个男朋友。大学纯真的爱情都被铜臭所伤，她的确不再相信这个世界上有更加纯洁的爱情。更何况，自己现在的圈子也不支持她有足够的候选人。菜小虾想想身边的那些男人们，真不是兔子不吃窝边草，实在是这些草非老即黄，一片衰败！

菜小虾迟迟“不下筷”。这让虾妈妈非常不满意，时常隔空念叨。

虾妈妈一直有一块心病。隔壁邻居兼小虾初中同学小丽姿色平平，人家初中一毕业就外出打工，做过导游。小丽既没有读过大学，也不会做什么人力资源管理。但人家一个人在沿海奋斗，不过五年就找了个身价上亿的外籍华人后裔做老公。

现在隔壁邻居经常唾沫横飞，好不骄傲。他们向乡亲们汇报了所有的动向：他们坐了飞机，去她女儿那里看了富士山的樱花，泡了北海道的温泉，还说："那家伙简直是神仙的日子。"这些让虾妈妈产生了莫名的苦恼。

虾妈妈不是羡慕小丽东渡扶桑，钓上金龟婿。只是一想到菜小虾的同学们都已名花有主，马上将要结婚生子，她便心焦不已。

这仿佛是个王子和公主的故事：

小丽在夜总会跳舞的时候遇见一个男子，他年轻多金，中文特好，对小丽关爱有加。小丽年轻气盛，自己独身闯特区都活了过来，现在遇上真爱，东渡扶桑也未尝不可。虽然对对方的家庭一无所知，语言不通，还是跟着他义无反顾地去了国外。

菜小虾很少关注小丽的幸福生活。毕竟那是别人的生活，和自己无关。但虾妈妈经常带来的"同声翻译"，迫使菜小虾不得不收录了很多小丽的财富数据。虾妈妈告诉菜小虾：小丽的老公在大连购置了办公楼；小丽的老公在北京购置了房产；小丽给她爸妈寄了30万元的零花钱。

小丽的现状让菜小虾明白了两件事情：第一，小丽的生活过得非常富足；第二，作为一个公司唯一的人力资源人员，兼顾主管、专员、助理、打杂为一身的人，菜小虾的薪酬的确难以启齿。

痛定思痛，菜小虾下决心把跳槽提上日程。她开始留意，准备伺机一搏。当然，菜小虾还是非常有责任心的，在没有成功跳槽前，工作依然要保质保量地开展好。

这天，菜小虾在下班后一直泡在招聘网站上，想了解一下各大行业最近的招聘动向，希望能采集一些有用的信息，制作一份企业岗位动态及竞争力报告。她正在前程无忧上"溜达"，不小心就看到PB发布的招聘启事：招聘人力资源主管一人。

最令人作呕的语句

隔行如隔山。菜小虾涉世未深，不太了解PB的具体状况。但，作为一个人力资源专业毕业，在小企业做了四年人力资源专员的人，她对大东家是抱

有天生敏感的。

比如，PB 的名称赫然出现在第一屏专区的最上面，这就说明，PB 的实力不容小觑。因为，谁都知道这个展位有一周数万元的天价。

于是，菜小虾认真地浏览了企业的网站、发布的招聘岗位细则。这份中英文对照的招聘启事，把菜小虾深深吸引住了。企业为人力资源从业人员提供双向晋升通道：一条是管理线。人力资源专员任职一年以后有机会升到人力资源主管，具备三年以上工作经验的有机会晋升人力资源经理，再往上就是 HRD（人力资源总监）。另一条线是专业线。任职主管期间，专业线逐级从初级主管提升到中级主管、高级主管，薪酬随岗位晋升而上浮。

菜小虾不是见钱眼开的家伙，但企业给出的薪酬范围的确很清晰，很有竞争力，岗位税前工资范围是 4 500 ~ 8 000 元。菜小虾头脑还停留在招聘广告中特别喜欢使用的“提供有竞争力的薪酬”、“花费巨资对员工培训”这样模棱两可的字样。

亮闪闪的薪水数字突然映入眼帘，让菜小虾脑部电压短时间出现浪涌。PB 抛出的薪酬待遇量化、岗位职责具体、晋升目标明确的岗位，刹那间把菜小虾从路人甲秒杀成粉丝。

菜小虾第一次深切感受到：招聘启事是企业发出的第一张名片。

她本着“人往高处走”的心态，火速翻出了自己的简历。简历毕竟不是人民币，不属于流通的标准件。面向不同的企业、岗位，要做出符合他们胃口的简历，应聘者要调整内容。

菜小虾知道，人力资源岗位不属于冷门岗位，甲方开出的条件如此有吸引力，不难想到有多少人虎视眈眈。初筛时招聘者在每份简历上停留的时间不超过 4 秒，必须保证简历出彩。否则别说 4 秒，估计两秒的时候就把简历丢进垃圾桶，剩余的两秒乖乖贡献给其更感兴趣的简历了。

所以，想要抓住招聘者的眼球，就看这关键的 4 秒。

菜小虾细致地看了一遍，发现岗位职责虽列举了人力资源的六大职责，但其重点落在绩效推广上。她花了半个小时把自己四年的人力资源生涯回顾了一遍后，把简历做了些调整：

第一，把做的与绩效相关的工作使用 1、2、3 序列清晰列举，放在工作介

绍的最前面，并做了颜色标注。

第二，把接受过的与人力资源相关的培训罗列在简历上，把不重要的、无关紧要的培训删除，让简历看上去更加紧凑和专业。

第三，在自我描述“组织能力强、语言表达能力强”的后面，做一个能证明的工作项目说明，作为简单注解。

第四，使用工作正面照代替了原来的模糊不清的大头贴。

第五，把“人事”字样更换成了“人力资源”字样。

第六，核心竞争力或关键词必须出现在邮件主题中，简历必须出现在邮件正文中，而不仅仅藏掖在附件里。

修改完后的简历显得干练又专业，菜小虾颇为满意。她突然发现，在简历的最后赫然地写着：“假如给我一个机会，我定能还你一份天空。”不由心里一惊。

这曾是大学毕业简历上最为时髦、出镜频率最高的话。但在一次沙龙上，人力资源从业者们谈及简历上最令人发指的语句，这句话竟然排名第一。“还我一份天空”，口气大得吓人，看得他们只想笑：我看你如何还我一份天空。

菜小虾不知道这句话怎么能还在这里横刀立马，赶紧删除掉。

PB 开出的条件确实吸引了一大帮有知识、有理想的职场新人。菜小虾貌不出众、背景不惊人，是个小人物。但她用心制作的简历还是吸引了 PB，菜小虾很快收到面试通知。通知是中英文的对照版，函件中附上了 PB 的介绍、公交换乘方式、路上耗时，菜小虾浓浓的自豪感刹那间被各种精确和关怀刺激得高昂起来。

PB 放出的主管岗位，职责属于执行层，不属于高端岗位，在人力资源界属于买方市场。虽然部分应聘者在面试过程中会放弃机会，或在企业下 Offer 的最后关头突然反悔，但初面时无不谨言慎行、如履薄冰。菜小虾连同其余的 13 名应聘者们坐在装修精良的会议室里，等待 PB 的垂青。100 平方米的小型会议室弥漫着紧张的气氛，安安静静。

5 分钟过去，10 分钟过去，15 分钟过去。会议室紧闭的大门一动都没有动，没有面试官进来，偌大的会议室慢慢躁动起来。有人窸窸窣窣与旁人攀谈；有人玩起手机；有人在桌子边小声打电话。特别是坐在菜小虾对面的两

位女生已经颇为熟络，开始小声地探讨头发护理和减肥的心得。

又 5 分钟过去了，会场的声音越来越大。跺脚、敲桌子、打游戏，甚至有人离开座位，站在窗口自如地用电话操控工作，听上去气势非凡。

在别人的地盘上应该有敬畏之心，大声喧哗的行为欠妥。菜小虾忍不住想终止这个局面。她建议大家做自我介绍。菜小虾把握不准自己的这个建议受拥护的程度有多高。面试的很多人找工作都是骑驴找马，实际并未离职。他们不愿透露个人信息，甚至忌讳，生怕对现在的工作产生负面影响。

看得出，在座的 14 个人，至少有 5 个人是对这个建议颇为不屑的。但鉴于闲着也是闲着，在没有直接利益冲突的情况下，大家就默许了。

一介绍不得了，竞争者中不乏专业强手，其中一位苏西小姐有大企业背景，专业表现突出。这让菜小虾劣势尽显，内心泛起一阵悲凉。

面试评价要持续 3 天，用到的各种人力资源工具在菜小虾的眼睛里无异刀光剑影。其他应聘者各显神通，菜小虾在没有专业优势的情况下，只能如实地表现自我。

她暗暗用 4 年人力资源专员的眼光观察所有的对手。其中表现欲望最强的苏西，说话尖锐犀利，强势不留余地，表现出超强的自我意识。更可怕的是，她根本不屑于与菜小虾等同行们交流，群面时咄咄逼人，只顾抢资源不顾及协作。菜小虾每每看到她发言时扬起的尖下巴，就觉得她盛气凌人。

菜小虾轻易地就排除了苏西的竞争优势。强势的苏西难道不知道，人力资源从业者需要的不仅仅是专业，与人打交道更需要的是团队合作能力和亲和力？

事实证明，菜小虾人品优秀，眼光正确。她抓住了 PB 抛出的机会，成功地坐在芸娜对面，正式进入 PB 的议薪环节。自恃清高的苏西早止步于这个环节。

芸娜，女，PB 的人力资源总监，妆容精美，属于看不出真实年龄的美女。菜小虾在群面的时候就已经见识过芸娜的专业和严谨。菜小虾再不济也是干过 4 年的人力资源专员，面试加复试算是阅人无数，没有想到在面试桌面前，紧张得大腿僵直。

芸娜没有为难菜小虾，只询问了菜小虾原来的工作岗位和薪酬情况。菜

小虾短时间内做了一番思想斗争。按照跳槽规律，在议薪环节，面试者可以把薪酬说得高一点。抬高现有待遇，更有利于新东家给自己一个高的定位。

菜小虾转念一想，这毕竟有些不诚信的嫌疑，就有些不好意思说："我现在的薪酬都有些拖整个城市社会平均工资的后腿了。"

芸娜挺和气地问："你现在的职位是人力资源主管（绩效方向）。你对这个岗位的薪酬有什么想法？"

这个问题菜小虾早都已经想清楚了，人力资源界里面有个说法"三年一升，六年一跳"，一般从业人员三年时间都有机会升职，六年就足以在行业成长为精英，可以跳槽了。

跳槽不外乎就奔着两点：第一，为获得更好的待遇；第二，为获得更好的平台。更好待遇的界定是增幅 10% ~30%，待遇和平台两者取其一就算成功，如果双双纳入怀中，那就堪称圆满了。

对于 PB 这么大的平台，如果增幅可以达到 10% 就已经堪称圆满了。对一个已经工作了 4 年的菜小虾，4 300 这个数字应该不算超出了东家的承受范围。

于是，她非常谨慎地把这个数字报给了芸娜。

芸娜的回答超出了菜小虾的意料：企业愿意提供人力资源绩效主管的岗位，并支付 4 600 元的薪酬，其中绩效奖金 900 元。

菜小虾一算，提升比例达到了近 20%。比现在的薪酬足足高出了 700 元，比心理预期值还超出了 300 元，心里早已乐开了花，立刻一口应承了下来。

双方快速达成共识，芸娜站了起来伸出芊芊细指："欢迎！"

行业中被光环层层笼罩的 PB，就那么真实地向菜小虾敞开了怀抱。走出 PB，菜小虾长长地舒了一口气。冬天还没有过去多久，路边的白玉兰花已经竞相开放了，多美好的一天啊！

菜小虾下决心要比以往做得更用心，不能让 PB 失望，不能让芸娜失望，不能让自己失望！

不够专业的万金油

菜小虾报到的第一天，已经恶补了若干 PB 的资料。现在她眯着眼睛都可

以背出来：

PB 属于精密仪器行业中的翘楚，产品拥有十多项国际发明型专利，在全球物资供应链系统中享有盛名。它隶属于全国闻名的大型财团 Z。Z 集团除了 PB，下属的还有独资的两家实体公司，权且称之为 B 公司、C 公司，这两个公司的行业具有地域特殊性，设立在其他城市。

网上关注 PB 的帖子很多，写的大多是：PB 的门槛高、待遇好，或者是有人爆料自己参加了多轮面试最后被淘汰。跟帖的人津津乐道：PB 非常在意员工的形象，选拔人员的第一道关卡就是气质相貌，歪瓜裂枣的当然不入法眼。菜小虾结合亲身经历得出结论：招聘选拔流程几近严苛，能从中脱颖而出的都是精英中的精英。

人力资源总监芸娜的办公桌设置在人力资源部的一个单间，门关着。隔着玻璃墙壁可以看到芸娜正倚着窗子上打电话，那窈窕的身姿，显得格外曼妙。芸娜对菜小虾做了简短的工作说明：PB 还没有绩效体系，但公司一直在酝酿打造管理平台，厚积薄发。作为首个推行者，菜小虾将收获绩效体系从无到有的成就，品尝到在专业上精耕细作的快乐。

好的领导上能构筑愿景，下能促进执行，从芸娜办公室出来的时候，菜小虾觉得底气十足。不过，Cherry 就不太让菜小虾愉快。

Cherry 是薪酬经理，冷艳高傲。看到菜小虾笑眯眯地打招呼，她冷冰冰的脸上并未表现出什么特别的表情，只是用描着眼线的细长眼睛看了菜小虾一眼，抻了一下嘴角，既不欣喜也不悲伤。这种不咸不淡的态度，难免让人失望。

菜小虾热腾腾的脸蛋，贴了个冷屁股，不由暗地里想：你还真是个“樱桃”，外面看上去水灵灵的漂亮，私下里酸唧唧的，让人难过！当然，菜小虾作为新人根本没有资格挑剔同事，更何况对方是中级经理，自己这个初级小主管和人家相差足足四个等级。

职场寂寞期一定要善用阿 Q 精神。菜小虾自我排解：做薪酬出身的人，生性古板，往往醉心于与数据打交道。Cherry 的两位下属倒都站了起来，算是和菜小虾打招呼。其中一个叫茉莉，皮肤水灵，显得活泼大方。菜小虾立刻对靓丽的茉莉充满了好感。

绩效主管是个特殊的岗位，上接战略，下接执行，左接薪酬，右接培训。菜小虾的能力不足以马上开展项目，公司给菜小虾安排了众多的上岗专业培训，包括各模块间的交叉培训。

菜小虾看了培训计划，里面栏目中除了约束常规的培训要素外，还有两个陌生的名词：知识目标、任务目标。菜小虾很不解培训的目标分层，向培训发展经理张羽墨请教。

张羽墨，男，36 岁。具有典型的培训师气质，气宇轩昂，声音充满磁性。他不喜欢陷入复杂的人际关系之中，其职业规划就是做专职的培训。

张羽墨看菜小虾如此细心，能发现其中玄机，非常乐意给菜小虾解释一二。他说："知识目标是'点'，任务目标是'面'，说得更加清楚些，要掌握的知识是点，要学会运用是面。"

菜小虾连忙看了看手中的任务表，果然大多数培训是没有任务目标的，知识目标的栏目中倒是密密麻麻写满了条条款款，比如掌握公司培训机制、熟识绩效工具等。目标后面留有足够的空格，菜小虾可以根据自己对该知识点的认识程度提出建议及给讲师的培训能力打分。

菜小虾好不容易跻身专业人士方阵，见识了培训模块。忍不住把 PB 和上一个东家做了个对比。

在顶呱呱的企业，菜小虾是费尽心思搭建了一套培训体系。季花花看完直摇头，她借用了一句名言："兴趣是最好的老师，培训一定要贴近员工的兴趣，才能被广大的员工接受。"季花花要求菜小虾把培训做得丰富多彩，让 50 位员工都能感兴趣。上级发一句口令，就够下属忙活半天。与季花花沟通无果，菜小虾只能蒙头开始执行。员工兴趣调查报告一上来，50 个人爆发出了巨大的力量，申请的培训从"厨艺改善"到"麻将驾驭术"，不止 100 条。培训对员工业绩的提升作用不大，但着实提升了员工的满意度。

菜小虾偶尔自嘲，把培训做成企业文化，也算没有白费力气。"内行看门道，外行看热闹"，季花花就非常满意这种热闹非凡的培训效果。"热闹"才代表企业有活力！"热闹"就能看到人力资源工作的效果！

回想起和季花花沟通的各种障碍，菜小虾方感觉到自己四年"万金油"的经历简直是不登大雅之堂。

有比较才有差距，有差距才有感悟，有感悟才有动力。

菜小虾很有自知之明：以自己的水平根本轮不上在 PB 当空降兵，以现有的资质想在 PB 顺利推行绩效项目，想都不要想。自己顶多属于自身潜质与岗位核心能力颇为符合，PB 有培养的意愿而已。

毕业这么多年，菜小虾养成了一个习惯，每天都写一篇日记，记录当天的收获。所得颇丰的时候写得长，碌碌无为的时候写得短。渐渐的，把这些小成就串联起来就可以看到自己成长的足迹。

菜小虾就曾对妈妈夸过海口，等记满了十年的成长，就可以出一本书。妈妈问："你准备写一本《菜小虾回忆录》吗?"菜小虾对这个土气的名字非常不感冒："拜托，这是要等我活到 60 岁才写的。十年的成长应该可以写一本职场生存的小说了吧。告诉大家我是怎么在打击中成长，又怎么在成长中备受打击，最终活了下来。"

这天晚上回到温暖的小窝，菜小虾写道：

PB 与"顶呱呱"的碰撞，就是让人思考培训的目的是什么，到底是培养员工的兴趣、提升员工的行为能力，还是提升企业的绩效？这是个很有趣的两难问题。

有的企业，在职的每个员工都不绝对的出彩，平凡得个个都像螺丝钉，只擅长单一岗位的工作，但他们配合起来却能达到业绩要求，那么这家公司的培训就是成功的。如果一个企业通过培训，每个员工都能言善辩、闪闪发光，那么这就属于价值过剩。这种培训对员工是福利，但对企业来说并不一定属于成果。如果企业绩效完成得不佳，那花巨资培训也等于负资产。

所以，培训从来都不是花枝招展的，只要满足岗位需要就完美！这个结论也许让人想不通！PB 的培训无疑比季花花要求的更加贴近企业需求。

现在我要思考的是：如何让新生的绩效体系与现有成熟的培训模块结合起来。

绩效体系管理组织、团队及个人的业绩，分析影响业绩达成的关键因素，提炼关乎成功的要素；培训体系沉淀管理，复制成功因素，推广标准化作业课程，帮助从业人员掌握获得高绩效的关键因素。

这样的绩效体系才算是双剑合璧。

别盲信常胜将军

PB 设有六个独立部门。高层领导米泊任总裁，主管销售部、研发部、财务部；副总裁白朗科班出身，具有极强的风险意识，思维缜密，分管人力资源、后勤部、产品中心。两人均是 Z 集团内部培养的职业经理人。

PB 的人力资源部属于集团人力资源中心直辖，但在行政方面是受 PB 高层的管理。这就要求人力资源部：宏观上，与人力资源中心的战略方向保持一致，受到监督；微观上，对 PB 高层负责，打造优于其他子公司的管理体系。

PB 把企业正面的形象成功地植入菜小虾的脑海里。她对 PB 发展的 20 年历程如数家珍，对领导的睿智和英明崇拜得五体投地；对 PB 给予的平台感恩戴德，就连晚上睡觉都伴着幸福的微笑，感谢上帝让自己进入了如此有核心竞争力的企业。

别小看这些信念，它们能支撑新员工，帮助新员工渡过跳槽后的首个职业孤独期。但，越是了解 PB，菜小虾就越发百思不得其解："为什么李文风把并不优秀的自己招进了这么优秀的 PB?"

李文风，PB 招聘经理，男，30 出头，性格稳重踏实。他是猎头高薪挖来的，3 年的时间不仅梳理了岗位职责，建立了岗位 SOP（Standard Operating Procedures，标准工作流程）体系，而且搭建起了任职能力评价中心，对 PB 的招聘体系梳理可谓劳苦功高。

入职两个月的菜小虾清清楚楚地记得与李文风"一对一"面试的场景。

当时李文风让菜小虾介绍在上个东家企业绩效的推行情况。被李文风一追问，问题就出来了：老员工对顶呱呱来说手心手背都是肉，顶呱呱不愿意伤害功臣们的利益。绩效没有帮助大家提升，反而会变成考核各位功臣的工具，顶呱呱总是当坏人，就显得力不从心了。而且，顶呱呱实在太忙，老板无法确认，绩效指标的难以执行，有时候会流于形式。

菜小虾并非不努力，她引入了指标责任书；建立了绩效指标库；建立了数据体系，收集历史依据；量化指标，固化考评方式及奖惩方式。但其

他部门总是质疑，人力资源部在销售、研发部门哪怕行政面前，都说不上话。

反正，菜小虾自认为那次面试非常不成功。自己的回答虽然真实，但破绽百出。李文风不可能没有听出，在顶呱呱的公司，菜小虾推行的绩效体系不算成功。她不止一次在扪心自问：面试时比我专业强的人不在少数，为什么是我呢？

李文风招聘造诣高深，又是“捡”起菜小虾的大恩人。解铃还需系铃人，缘由还得从李文风口中得来。

说起李文风，他和菜小虾颇有些渊源。菜小虾在会议室号召大家做自我介绍时，李文风伪装成面试者恰巧就坐在菜小虾的旁边，他全程参与了面试和测评过程，很赞赏小虾主持大局的主动性。

菜小虾做招聘追求光明正大，绝对不会遮遮掩掩。在她的惯性思维中，面试官代表企业形象，就应该正装出席，乔装在应聘者中的行为难登大雅之堂。她决定以这个为突破口询问李文风：“作为面试官，你怎么可以混在应聘者中？”

李文风反问菜小虾：“面试为什么会失效？”

菜小虾不屑地说：“会遇到善于乔装的‘面霸’呗！”

李文风点点头说：“人力资源要帮助企业剥掉面试者的面具，减少失效。但，只要有考官，面试者就会伪装，这是一种本能。人力资源的作用就是：排除本能，挖掘本真。”

这个菜小虾相信。别说是考官，只要是陌生人我们都会警惕。就像坐电梯，轿厢里有人，你就不好意思打嗝、放屁，但如果周围没有人，情况就大不相同了。

菜小虾抿着嘴笑，心里暗暗想：真损！不过挺好用。她接着问道：“我是属于‘我口说我心’，所以就脱颖而出了？”

李文风摇摇头说：“当然不是！从这一步我只能看到你有组织能力和团队合作能力。在结合所有评价的结果之后，你就脱颖而出了。”

菜小虾参加过选拔过程，明白业界说 PB 招聘流程严苛，不是吓唬人的。

说到结构化面试，她就不自信。菜小虾问道："那么多优秀的应聘者，为什么留下了我呢?"她小声喏喏，"我推行得也不太成功。"

菜小虾的这个问题在李文风的预料之中。为什么会留下菜小虾呢？从传统意义上来看，公司看中员工身上的素质，大多是勤奋、善于解决问题、团队合作能力强。

这些都是核心，但不全面。李文风回答说："因为你以前推行绩效很努力，但失败了。"

菜小虾忍不住张大了嘴巴，她观察李文风的脸色，看他表情很严肃，不是忽悠自己。李文风问："你要问我，为什么不招一个有成功经验的人?"

菜小虾老实地点了点头。

李文风说："企业背景不同，成功是不容易复制的。成功的经历和具备的高度会让他们害怕从底层做起，畏惧失败。同时，以往的成功让他们对自己深信不疑，不愿意为企业的现状调整自己。"

菜小虾接过话头："我有失败的经验，知道哪里有瓶颈，不盲信以往的方法，不固化自己的行为。更重要的是，我有获取胜利的成功欲。"

李文风点头说："我相信以你的勤奋，会更加珍惜现有的平台。"

菜小虾的内心被李文风言中了。自己的确是带着在上个东家推行绩效的遗憾，来征服 PB 这片处女地，寻找成就感的。她想想就忍不住要笑：自己对 PB 的现状描述真贴切！

PB 的绩效体系就是一块处女地！

李文风告诉菜小虾，在 PB 一定是"高筑墙，广积粮，缓称王"。

菜小虾是受理科陶冶的文科生，但归根到底是文科生。她知道这句话出自朱升，朱升建议朱元璋保"洪武"取了江山。但，玄妙之语用在自己的处境上，有些不显山不露水。

不过，跟着李文风的思维，菜小虾学到很多精辟的观点，大家都喜欢的常胜将军竟然在李文风的招聘兵谱里翻了船。更让菜小虾开心的是，李文风这个阅人无数的专家，很欣赏勤奋又有想法的自己。

菜小虾看到自己竟然有众多潜在的优点，越发踌躇满志。

让人忧心的第三者

PB 给菜小虾配备的到岗培训，涉及各个模块。茉莉负责薪酬模块，她很在意这次当导师的机会，尽可能地知无不言、言无不尽。然而，无奈茉莉不过是初级主管一个，只是执行层，很多真正核心的东西，比如体系设计的原理，她只是知其然，不知其所以然，所以总是一知半解。

同样的问题去问 Cherry，Cherry 又嫌都是些鸡毛蒜皮、细细碎碎的东西，没有时间来详细解释，或者因为涉及企业和大环境的历史原因过于敏感不愿回答。薪酬是企业的核心和涉密部分，原本就让人雾里看花。不过，Cherry 的表现让菜小虾知道：她对自己并不太感兴趣。

所幸的是，公司的薪酬整体账面清晰直观，菜小虾以自己“万金油”的经历，和茉莉讨论着过了一遍。菜小虾这才了解到：PB 给外招人员定薪主要依据面试时的评价得分，菜小虾的评价结果决定了她入门拿到 4 500 元的薪酬。难怪 PB 不过招聘一名人资主管，就先后动用了“岗位能力测评”、“无领导小组讨论”、“结构化面试”各类多元化的工具。

菜小虾是科班出身，见招拆招。单纯的“一对一面试”，考官会受到晕轮效应、个人标杆等众多影响，多维度的岗位素质能力测试则可以抵抗这些弊病，大大提升招聘的效度。菜小虾在理论上是一套一套的，但一直没有实际操作过。老东家在这个城市没多少影响力，来应聘的人不足以支持其在里面用最科学的方式选拔人才。

菜小虾羡慕地看着主管封顶的 8 000 元薪水，仿佛听到银子在口袋里叮叮作响。做人要有追求！小虾给自己设定的半年目标是“保初争中”——保住初级主管，争取成为中级主管，这就得靠自己的努力了。

了解了薪酬模块，菜小虾发现一个问题，她问茉莉：“薪金包含了绩效奖金。公司又没有绩效体系，绩效奖金怎么核算呢?”

茉莉撇了一下嘴，说：“绩效奖金每月由部门领导直接分配就好啦。比如，绩效奖金总额 500 元，当月工作完成得好，就可以得到全额；如果完成得不好，领导就会在这个金额中酌情来扣除。”

茉莉回答的只是操作方式，完全未点到精髓，菜小虾依然不解地问："酌情扣除？以什么为标准呢，会不会扣完呢？"

茉莉回应道："酌情扣除就是看各个部门的规定了，比如老赵就喜欢根据态度和能力来评估。他不愿做坏人，又希望能给下属做表率。我喜欢销售部，Karl 根据销售业绩和回款金额来分配奖金。每月不用催，月底财务一轧账，所有的数据就回来了。不过你放心，他们才不会傻得把下属的钱全部扣完呢。难道要等着下属来集体辞职？"

茉莉口中的老赵是研发部的负责人，不过 40 岁。在人前，茉莉尊敬地称他"赵工"，背地里总唤他"赵 Sir"，不高兴的时候，直呼"赵琪"。Karl 是销售部的负责人，年轻有为，茉莉对她倒是毕恭毕敬，不敢造次。两人一头一尾把着公司发展和生存的命脉，是老板眼前的大红人。菜小虾初来乍到，都有点头之交，但印象不甚分明。

听了茉莉的话，菜小虾发现：PB 推行绩效势在必行。自己在顶呱呱那里搭建的绩效体系，虽然在面试时被李文风层层剥离，感觉特别的失败，但相对 PB 的现状来看，还是有点基础的。

PB 这么一流的企业为什么绩效会处于百废待兴的阶段呢？这让菜小虾百思不得其解。问了茉莉，看到她朦胧的眼神，菜小虾就知道自己问错人了。

这天中午，菜小虾和茉莉在食堂意外地看到了一张熟悉的面孔。她看得认真，端着托盘，不觉撞上了食堂边的装饰墙。苏西出现在 PB 的食堂，让菜小虾觉得奇怪：莫非苏西也是打入面试群体的工作人员？

菜小虾对茉莉用嘴努了一下，使了个眼色，问："也是 PB 的？"

茉莉张望了半天，才确定菜小虾说的是谁。她回答说："不认识，听招聘部门的同事说是部门新员工，还没有报到。今天应该只是见了芸娜，顺便到食堂吃顿饭吧。"

菜小虾纳闷了："人员招聘不是都有岗位编制要求吗？我不是已经报到了吗，怎么又突然增加了定员？"

茉莉来了个齿露八颗的专业微笑回答说："不知道。反正不是薪酬模块的。来抢我的饭碗，大不了，我就让给她。"

茉莉是海归一族，家庭背景极好，进 PB 纯属镀金，以便接班家族企业，

她把万事都看得很淡。菜小虾没有资本苟同这种淡定的态度，她不敢有半点马虎，追问道："是不是我的表现不佳，芸娜对我伤心失望?"

茉莉一脸爱莫能助，正好招聘主管胡丽丽从旁边路过。

茉莉一把拉过胡丽丽问个来龙去脉。胡丽丽是李文风的直接下属，李文风对他们照顾有加，下属们忠诚度很高，又有些小聪明。她露出为难的微笑，对茉莉说："亲爱的，这可难倒我了。我只对文风的决定负责，主管下发的补录指令，我不过是负责执行。"

胡丽丽的语气让菜小虾着实摸不清楚真实的缘由，只是确认了一件事情：苏西的确是被补录进来了。菜小虾不知道是不是自己的试用期出现了竞争对手。

虽然茉莉一再安慰，但凭空冒出的"第三者"让小虾感觉到了惶恐。晚上她辗转难眠，只能爬起来把疑问写在自己的日志里。半个小时后，就有人顶了沙发：

从你描述的事情上来看：首先，胡丽丽是个好下属。下属执行上级的命令有两种情况，有时需要清晰地了解来龙去脉，更加透彻地了解上级的初衷，以便整合资源，避免在实施过程中走样。但是有时候，我们盲从即可。

两个原因：

（1）特别的时期会有特别的要求，领导不希望太多的人知道，也不愿意去解释。与其给领导造成困扰，不如直接执行。

（2）无条件的执行让上级更加信任你。

另外，我个人认为，你不需要担心自己的岗位。很明显另外一个人在正式面试时是被淘汰的，那说明，她原本就不匹配招聘的岗位。从人力资源的角度分析，公司把一个人招聘进来，虽然在试用期结束后可以以试用期不合格为由，和他解除劳动合同，但这样他并未创造劳动价值，企业还增加用工风险，显然是不明智的。

补录，我个人认为，可能是企业战略要求，有临时新增项目。但是这个项目还带有隐蔽性，不愿意更多的人涉及。

或许，你的领导也在冒险，想伺机而动吧。当然，以上是个人意见，仅供参考。

菜小虾把这段回复来来回回读了三遍，虽然上面一再强调是“个人想法”，但说得颇有道理。最关键的是，他表达的观点和结论与菜小虾潜意识里的说辞完全相符。菜小虾顿时感觉轻松加愉快，很快就把身上堆积了一天的压力抛到九霄云外去了。

为了证明自我，菜小虾不停地调整在小企业养成的习气，努力唤醒已经雪藏了四年的专业素养。摸爬滚打中，进 PB 已经三个月了。除了捡回专业，菜小虾观察到一些事情，摸透了每个人的习性，还有额外的收获。

Cherry 的工作仿佛只对芸娜负责，交流范围仅限于经理及以上层级。有主管层级来找她协商工作，她多半耷拉着眼皮，不愿搭理。但，只要是老板偶尔到办公室来，她都能第一时间看到，很快站起来问好。

菜小虾想到自己刚刚来的时候，认为 Cherry 属于智商高、情商低的物种。现在看来，当初的观点太片面了，只能说，菜小虾的地位和价值还不值得 Cherry 动用情商来相处。

和自己一起进来的苏西，菜小虾想想就摇头。她有时候都觉得苏西能进 PB 颇显得有些莫名其妙。菜小虾苦恼地想：李文风的招聘思路清晰，自有一套。如果不能与李文风的选人理念保持一致，只能说明自己的招聘造诣不够高深。

整个团队中，每个人都有自己的个性和特色，相互配合得非常流畅，菜小虾认为这都归功于芸娜。芸娜善于引导下属，愿意给新人尝试的机会，不怕他们功高盖主，这对于下属来说无疑是极大的福利。

菜小虾脑袋里经常浮现出芸娜的身影：温柔平和，身姿绰约又不让人觉得艳丽逼人。干练、知性，这才是白领。菜小虾不断地用芸娜的形象来鼓舞自己，激励自己模仿芸娜的行为和装扮。

于是，菜小虾用来 PB 的第一个月的薪水，去购买了生平第二双高跟鞋。按菜小虾 165cm 的身高，不用穿高跟鞋都显得高挑挺拔。

菜小虾想起自己的第一双高跟鞋是找工作面试时买的。当时在大学生就业指导课上，老师建议：从学生转化到职业人要展示专业形象。人靠衣装，职业化的装束是必要且必然的。

进入了第一家公司，菜小虾发现高跟鞋完全没有用。在那种环境宽松、

管理松散的小企业，大多数人都穿着运动鞋和平跟鞋，周末加班有人穿睡衣都不足为怪。高跟鞋反而变成了不入流，菜小虾乐得闲适。

现在的环境不同了，美女同事们都穿着 7cm 以上的高跟鞋，跑得噔噔作响。菜小虾不好意思再素面朝天，踏着运动鞋了。但，菜小虾毕竟还属于新人，每天辗转在轻轨和公交之间，穿着 5cm 的高跟鞋舟车劳顿，两天下来非常的吃不消。

只要思想不滑坡，方法总比问题多。

菜小虾想到了一个讨巧的办法。她在办公桌下藏了一双高跟鞋，每天早晨穿着运动战靴从家里出来，到了办公室马上换上 5cm 的高跟鞋，光光鲜鲜地跟上工作的节奏。

事情虽然解决了，但菜小虾知道，在骨子里自己还不算一个称职的白领。当哪一天，自己能像芸娜一样，任何场合、在任何速度下都能自如驾驭 7cm 以上的高跟鞋，都能表现得那么优雅，当哪一天，优雅的高跟鞋变成身体的一部分而不仅仅是工作的一部分时，自己才算是真的成功了。

初露头角 02

领导给项目，经理给思路

菜小虾的绩效模块在 PB 属于“前无古人”，她未隶属于任何科室，所有工作由芸娜归口管理。菜小虾纵使与李文风相处得愉悦，跟张羽墨学到颇多。但，他们的身份都是模块经理，不直接指导菜小虾。

芸娜是 PB 人力资源部的顶梁柱，恰巧近期外出公务异常繁忙，时常是神龙见首不见尾。菜小虾被晾在那里，显得和其他模块的主管们多少有些疏离。除了不断地学习，她只能帮其他同事打打下手，暗自思量工作计划。

苏西的处境也好不到哪里去。根据菜小虾偶尔装作不在意的观察，苏西大多数的时间也在翻阅资料和学习中度过，貌似还未明确岗位职责。

原本同病相怜的两个人内心极为羡慕其他员工忙碌而充实的生活，都希望得到芸娜更多的关注。两人忍不住要压倒对方展现出自己更优秀的一面，把原本若有若无的抗衡关系确立了起来。

正在这时，菜小虾发现机会来了。

这天，菜小虾在咖啡间休息，正碰到研发部的赵工。赵工是研发部一把手。三个月的工夫菜小虾早已经了解，作为公司的技术元老，赵工除了有元老的精锐技术，还有元老的

臭脾气。

赵工看到菜小虾，劈头就问："听说，今年下半年人力资源部要推行绩效。什么是绩效？"

菜小虾花了很大力气解释了绩效管理和绩效考核的关系。绩效重在帮助员工提升业绩，帮助领导衡量员工的业绩。

赵工不买账，人力资源在他敏锐的头脑里仿佛是片屏蔽区。他说："如果我没有理解错。说白了，核心就是考核员工的钱！"

菜小虾刚进公司，人微言轻。赵工是公司的大腕，菜小虾哪里有驾驭他脾气的本领，只能结结巴巴、中规中矩地一顿解释。

明显凭这些解释根本无法动摇赵工心底的疑虑。赵工看菜小虾毫无辩驳之力，颇为享受这种成就感，不禁微微一笑。这一笑，让菜小虾一阵汗颜，越发口齿不清起来。

赵工毕竟是赵工，在咖啡间狭路相逢，他不屑于跟小字辈叫板。

菜小虾的表现明显是个职场菜鸟。赵工享受征服感后，很快就"婉约"起来，劝解道："小虾啊，人力资源部要推行绩效，这是老板的意见，我赞成！但你们绝不能扣研发人员的工资！现在市面上，竞争对手给工程师的薪酬水平都已经高于我们了。如果降低了薪金，造成人员流失，谁来做研发？难道让人力资源部的人来做？"

赵工的动之以情、晓之以理感动了他自己，却说得菜小虾哭笑不得。菜小虾知道 PB 的绩效根基薄弱，但没想到，连赵工这样精明的人，都没有半点绩效管理的概念。

看着公司各部门松散的绩效状态，菜小虾左思右想，是时候与芸娜交流一下绩效的推行规划了。赵工的态度就是谈话的最好切入点。

与上级交流可以不断提醒领导自己的存在，获得更多的关注。但报告是一把双刃剑，一定要慎用，避免自己被剑锋所伤。

无效的报告让领导觉得没有价值，可能石沉大海，连个泡都不冒。更严重的是，上级甚至会因为这个偶然的无效报告而质疑你的能力，把你后续的建议都当做没有价值的陈词滥调。那么你在领导心目中的地位就在无形中降低了！

所以，报告必须要有亮点，尽可能包装得更有可行性和操作步骤。哪怕思想和措施被批得一无是处，打得体无完肤，至少领导也会因为你有方向、有行动而欣赏你。

报告的前半部分一般是总结，陈述自己的成长；后半部分是规划，是对后期工作的规划和展望。规划部分将决定报告是否有分量，能否脱颖而出，把问题转化为实现目标的计划才是真正展示的价值，务必做到“不鸣则已，一鸣惊人”。

菜小虾是个急性子。结合以上的想法，她很快就决定在这份报告中使用两个工具，体现自己的专业度。菜小虾虽然在搭建绩效体系上尚是“三脚猫”，仅仅是生搬硬套，但毫不影响她对绩效基础工具信手拈来。

第一个工具：SMART 原则。

把项目拆分成小步骤，变成工作计划。每个步骤必须满足 SMART 原则，有清晰的时限性、结果导向、衡量标准等，这样的项目才能步步落到实处。

第二个工具：甘特图。

编制工作计划最终目的是拿给领导看，获得支持。茶壶里装饺子——倒不出来等于前功尽弃。

甘特图能把每项分解步骤清晰地呈现在一个图盘中，把“Time - bound”要素用条形图替代传统的日期数字。带颜色的图像展示出完成时限，让看报告的人更觉得清晰明了。

在邮件末尾，菜小虾写道：芸娜，人力资源各个模块都为绩效工作的推行留下了足够的空间对接，我非常希望能快速上手搭建绩效体系。以上的想法是我个人思路，还有很多的不足，恳请芸娜给予更多的思路和指示。

Outlook 邮箱系统上可以设置邮件点读回执，只要对方点击阅读，邮件就会自动提示。

邮件发出后，菜小虾一直半侧着屁股等芸娜回来。芸娜点读邮件的 30 分钟后，她从内线给菜小虾打了电话。菜小虾略微有点紧张，这是第一次和芸娜谈及具体的工作。

芸娜叉着手指坐在电脑后面。她让菜小虾在自己的对面坐下，歉意地说：“对不起，这段时间太忙了。是不是听到了什么负面消息？”

菜小虾备受鼓舞，把大家反馈的意见老老实实地说了一遍，特别是赵工的那套先兵后礼。

芸娜听到种种说辞，摇摇头笑了起来。她知道赵工那副臭脾气，当时肯定把菜小虾堵得够呛。随后芸娜停止了发笑，靠在椅子里问："小虾，你的报告思路很清晰。准备先给赵工他们扫扫盲？"

菜小虾很认真地提出建议，"要做全公司的绩效体系搭建，必须收集各个部门现行内部考评的方式。"她很有把握能做好这一步，"因为在网络上有很多资料可以共享。我们要让用人部门了解绩效是为了帮助他们选拔员工。受益的不是人力资源部。"

菜小虾说得慷慨激昂，芸娜做了一个手势打断了菜小虾，问道："小虾，先告诉我绩效是什么？"

菜小虾被问得没头没脑，回答道："绩效就是向各个部门提供工具，管理自己下属的业绩。"

芸娜明显不满意这个答案，她摇摇头说："也许很多企业绩效使用的是'管理员工绩效'的概念，但 PB 需要的是推行完整的绩效体系。绩效首先指的是整个组织的业绩目标，这是外界环境、行业、股东们最关注的地方。员工绩效只是这个目标落到岗位，落到每个人的体现，最终是为组织绩效服务的。"

菜小虾咬着下嘴唇，可怜巴巴的一句话都说不出来。自己没有弄清楚公司的需求，竟然盲目地开始做计划。这不是性子急不急的问题了，菜小虾觉得自己缺心眼，她感觉挫败极了！

芸娜接着说："Z 集团下属的所有公司的情况是一致的。各子公司是独立的法人代表，但受到集团总部财务、人力资源中心的统一监管。我们要对集团人力资源中心下达的战略负责，同时要建立子公司高管评价部门业绩的体制。因为，人力资源部在行政上受到 PB 高层的直辖。"

菜小虾点头承认："自己想的问题太片面了，没有思考宏观的架构。"

芸娜接着说："你的推行思路很细致，但是关注点只在员工的绩效上！如果没有建立组织绩效，员工绩效就会变成水中月，没有根基，没有依据。上级对员工的价值衡量就会失去方向。所以，我们的绩效体系一定是站在组织

的高度，指标也是从组织到岗位，从上至下，层层剥离，递推出来！”

菜小虾点头如捣蒜，经芸娜点拨后，顿时豁然开朗，不仅明白了 PB 的状况，更明白了自己在老东家的失败原因。

菜小虾回想起在上一个东家推行的绩效，指标来源是直接从每个人的岗位职责里面提取的。按芸娜的说法，这实际是对工作的断章取义。只能衡量到大家每天在做的工作的准确率，但其实每件事的最终产出与战略的联系就完全无法追究。

她真心觉得芸娜的话太对了。

芸娜查了一下工作安排日程表，对菜小虾说：“这周估计都耗在诉讼里了。按我说的思路，回去再思考一下应对方案。下周三下午我有空，我们仔细过一次。”

绩效管理在很多企业就是这样，重要但不紧急。毕竟绩效的缺失不会带来直接的损失，但是输了官司却会。菜小虾理解芸娜的态度，她想再听听芸娜给自己的建议。但芸娜的话戛然而止，她疲倦地闭上眼睛，揉着太阳穴，没有继续说下去的意思。

芸娜的话里面给予了思路，却没有给方法；谈及了支持，却没有谈实际的工具。菜小虾坐在咖啡间里冥思苦想，恰巧李文风路过咖啡间，看到苦着一副嘴脸的菜小虾，马上关心地问：“菜小虾，怎么一个人在这里？”

不问倒罢，问得菜小虾一肚子苦水只想往外倒。李文风一看这架势一发难收，忙把她喊进了会议室。菜小虾把整件事情，连同近段时间工作极无目标性、不知道上级思路等问题一五一十地说了出来。

李文风听完了所有的问题，问菜小虾：“如果你现在要去一个城市请一个很重要的陌生人吃饭，你会怎么样？”

这是个无头无尾的问题，菜小虾想了一下还是很认真地作答：“这个问题有点歧义，并没有明确那个朋友喜欢吃辣的还是吃甜的，是什么档次的人？”

李文风耸了一下肩，做了个爱莫能助的动作，菜小虾只能继续说：“那，我会首先在网上查一下那个城市最有特色的食物，按接待档次和口味定几个选择。万一不合胃口、环境不对，很容易把自己逼入死胡同。”

李文风做了个称赞的手势，菜小虾仿佛意识到了什么。

李文风说："你的想法是完整的，这点很关键。想到了扫盲造势，做现状调查，获取各部门的支持，甚至想到了亲自付出努力做宣传。但是，这些工作很盲目，你没有找到领导交流，了解她的口味。"

菜小虾算是领悟了：领导心中有项目的预期思路，他们希望下属能把细节展示出来，至少能让自己选择离期值最近的一套方案。她一拍脑门，说："我现在知道上级要什么，就应该围绕目标，做出不同风格的推广方式，让领导来选择最贴合公司的方式。"

李文风点了点头："口味很重要！要先了解领导的口味，或者说思路，然后对着口味让他们选择自己最喜欢的细节，或者说执行方法。"

菜小虾想想自己失败的"三无方案"：没有选择，没有对比，没有对领导的口味。如何展示方案的优势呢？芸娜很忙，很多时候没有时间停下来谈自己的工作，好不容易制造的机会，就像千辛万苦邀约了客人吃饭，却不知道客人的口味，请了一顿客人不爱吃的大餐。劳力伤财！

菜小虾很沮丧地说："我可以打造多风格的执行方式。但，我不过是小小的主管，层次的确较低。如果是人力资源经理或者人力资源总监参与搭建，档次就高了。"

李文风赞同地说："很好。如果是经理来做最好，但关键是她是不是有这个时间和这个精力？如果都是她来做，你的价值体现在哪里？"

问得菜小虾郁结："我能做什么？"

李文风笑而不答。菜小虾仿佛突然悟到了朱升"高筑墙，广积粮，缓称王"的话中玄机。在这次和芸娜沟通的过程中，她发觉自己好像操之过急了。

不要钱的优质资源

领导给项目，经理给思路。工具和方法的选择就要依靠菜小虾的实力来完成了。笨鸟先飞，不是光在头上写"笨鸟"两字供人嘲笑。一定要有行动！

菜小虾赌着不能让芸娜失望的一口气，购买了大量绩效专业书籍，夜以继日地苦啃。除了获得大量的专业知识外，还意外获得了网店赠送的一大堆

购书券。

书往两眼过，疑问心中留。

知识大多是理论层面的，人力资源的知识可以通过常规意义上的培训、沙龙探讨轻而易举地得到，并不能直接使用。最有价值的，不是单纯的理论知识，是实际推行的经验。读书万卷，不如阅人无数。绩效的问题，无外乎是人的问题。玩转人的关系，才是排除阻力的关键。

要让自己的行为接地气，规避风险走捷径，必须借助外力，吸取百家精华，少走弯路。

李文风既然是“娘家人”，遇到困难菜小虾毫不客气地找到他。菜小虾很坦白自己的短处。李文风知道菜小虾是无事不登三宝殿，单刀直入地问：“说吧，我能够给你提供什么支持呢?”

菜小虾既然来找李文风，就已经想好了要说什么，她说：“我要一个机会。要短时间接触有绩效体系搭建经验的成功人士，只有面试!”

在招聘中，面试者会毫无保留地展示自己的经验和专业。更何况 PB 这么好的公司，那不得让人削尖了脑袋都想进来？为了获得入场券，他们绝对会“倾囊相授”的。

菜小虾这一招是从李文风那儿学来的。潜伏在面试者中，虽然对应聘者是有点损，但对于公司来说经济实惠，短期效益显著。从企业方的立场上来看，这种方法是再好不过了。李文风的确教会了菜小虾一些思维方式。

李文风沉思了一下：“公司会肩负一定的信誉风险；外界会质疑现在在职人员的能力，这对你的职业发展不是好事情。”

菜小虾深知有舍才有得，看李文风有些松口，忙说：“没关系！我现在还没有想到影响职业发展那么长远，当务之急是把绩效体系建立起来。要先存活再谋发展，你不帮我，小虾就死在你手上了!”

李文风看到这段时间菜小虾的刻苦奋斗，谈及到生存问题，也没有不帮的道理，说：“你需要了解哪个方向？发布的岗位有了明确方向，才能满足你的调查需求。”

这个问题正中菜小虾下怀，她马上回答：“组织绩效!”组织绩效是菜小虾的盲区，以往的四年只能叫教训，不能算经验。

李文风评估了菜小虾的需求，包括体系搭建的模块、工具改良、瓶颈应对、部门关系等。菜小虾洋洋洒洒抛出需求，仿佛不费吹灰之力。听在李文风的耳朵里，则是另一码事：

当企业体系搭建完善，趋于成熟时，工作就变得标准化，仅仅剩下简单的数据收集和统计工作。很多后来接手的人，执行时只知其然，不知其所以然。就像“应聘申请单”要用签字笔填写，但是对为什么不能用圆珠笔，却一无所知。

菜小虾说的“组织绩效”，根据企业性质，可以属于运营管理范畴，也可以属于绩效管理范畴。涉及体系的构建和初期的推行，人员的层次至少是经理，甚至是总监。

李文风想了想实际操作层面说：“这个事情要请示芸娜，得获得她的支持。招聘最多只到模块经理的层面，再高层级就会惊动白总了。”

菜小虾就怕李文风摇头否决。看李文风同意了，一个劲地猛点头。

她想象着当时的场景：

面试开始了。那些职场精英们，能力和人格魅力都凌驾于菜小虾之上，李文风和他们来往博弈，菜小虾扮演招聘助理，端端咖啡，在旁边记笔记。自己可以发言，也可以不发言，即便连说话的权利都没有，面试者也会被 PB 的招聘气场所征服。

这样一览众山小的感觉，让菜小虾有些飘飘然。

李文风很欣赏菜小虾的用心，看她苦中作乐的样子，不免加快了向芸娜确认的速度。

第二天中午，在各大招聘网站上都发布了一条 PB 招聘运营绩效高级经理的信息，任职要求：有集团总部搭建并成功推行绩效体系的实战经验。薪酬水平：年薪 20 万元。20 万元的绩效经理，高薪之下必有能人。胡丽丽协助菜小虾选择了几位经验丰富且背景与 PB 相类似的应聘者，满负荷地安排了连续三天的面试。

果然，面试者为了更好地展示自己，恨不得倾其所有，把脑袋里所有的东西都倒出来，往往是李文风才问了一句，对方会就衍生出的问题一并回答，并且回答得十分认真。

走马灯式的面试让菜小虾看到了各式各样的人，听到了各种各样闻所未闻的工具，得到了各式各样解决“疑难杂症”的真传，不由感叹自己的道行实在太浅。有些问题能勉强跟上，到后来头脑消化不了，一些问题着实没有遇到过，也就不求甚解，先收了再说。于是，不停地挥动笔杆子做了大量的笔记。

三天下来，菜小虾有了一本集前人智慧的笔记。在绩效推行的当时可能是一部辛酸血泪史，现在已经堪称绩效的“孙子兵法”了。明的、暗的、虚的、实的，偶尔免不了善意的谎言和欺骗。

菜小虾不得不感叹，世界之大，什么样的智慧都有。她总结了一下。其实，绩效工具是死的，人是活的，专业书上写得清清楚楚，真正的智慧是如何把死的工具用在神不知鬼不觉的时候，简单易懂地引入企业。一样的“关键事件记录法”，有的企业用得粗暴直接，有的企业就能润物细无声。这才是功力！

得高人指点后，菜小虾有如醍醐灌顶，连夜拟定了第二份项目推行策划书。

这次菜小虾学聪明了，在报告发给芸娜前，她连着问了关于这篇策划书的几个问题：

1. 什么是绩效？

两层意义：以高管业绩及部门业绩代表组织绩效，部门下属岗位的业绩代表员工绩效。公司绩效体系搭建分为两步走，组织绩效先行，内部员工绩效体系再动。

2. 体系搭建的方式有哪些档次可供领导选择？

第一，借助外部咨询公司的力量来做组织绩效体系搭建。

第二，由人力资源部开展宣传造势，通过编辑绩效手册、开展培训等方式介入组织绩效体系搭建。

第三，请专业的咨询机构做前期的导入工作，在公司内加大造势的力量。导入成功后，由分管人力资源的公司领导亲自挂帅，人力资源部组织各部门的一把手成立绩效推介项目组，参与人力资源部的组织绩效体系搭建。

3. 这些选择各有什么优劣势？

第一种选择的优势：专业的工作交由专业的人员来做，专业性没有问题；劣势：咨询费用以及附加产生的管理费用较高。

第二种选择的优势：费用低廉，服务周期可无限延长；劣势：不仅不容易引起各个部门的重视，反而可能激发各个部门与人力资源部的矛盾。

第三种选择的优势：费用可控，各层级均有不同程度的参加，提升参与度与认同度。没有明显的劣势，但需要上层领导的支持。

4. 能用到哪些工具？分别有哪些优劣势？如何引入 PB？

……

菜小虾看这些问题在策划方案中都能获得合理解释，这才点击了“发送”，而后狠狠地舒了一口气！

集百家精华的菜小虾，正努力变得强大，她很快收到了芸娜的回复：“非常好！同意按第三个方案的思路开展工作。”

菜小虾惊喜地发现，对于绩效项目的推行自己竟然才思泉涌。她不停地在想：我的下一步工作，下下一步工作……仿佛充满了动力，停都不愿停下来。

一边，菜小虾在忙于脱胎换骨；另一边，苏西正式定岗位——招聘规划，主导招聘规划及岗位架构梳理，工作由李文风负责管理。现在两位新人最终确认的岗位既有交集又各有着重点，彼此间原本虚无的利益竞争至今才算真正地解除。

工作思路正确，又少了一个假想劲敌，对菜小虾来说简直是双喜临门。

江山与美人的秘密

为了庆祝自己小小的得意，菜小虾邀请茉莉共进晚餐。茉莉和菜小虾非常投缘。两人一样，都暂时单身，而且没有什么思想负担，想吃想玩一应尽兴，现在早就混了个烂熟。

坐在装修精良的餐厅里，吃着微甜的本帮菜，菜小虾的胃口和心情一样好。茉莉用筷子支着头，轻声问：“小虾，你来公司几个月了，有什么特别的

感触?”

菜小虾自顾自地在吃自己的那份美味，不假思索把对几个经理的判断说了个大概，特别强调说：“文风不错，思维方式很独到。毫无疑问，他对我的帮助很大。要不是他，我手上的方案根本通不过。”

茉莉循循善诱，问：“你说 Cherry 长得漂亮不?”

“那个樱桃啊?”菜小虾认真地想了想，“漂亮，特别妖媚的感觉，我说的是妆后感。嗯？怎么说呢，特别有女人味，显得特别的精致。”

茉莉竖起大拇指做了个夸奖的动作：“小虾，好眼力！和米泊的眼光一致。太漂亮了!”茉莉受洋派教育，在背地里都叫老板全名。不像菜小虾那样在民企待惯了，隔了十万八千里以外喊了老板的名字都觉得冒犯了。

菜小虾一时转不过弯来：“米泊，哪个米泊?”

茉莉佯怒道：“菜小虾，你人傻又不敏感，竟然连米泊都不认识。看来你这个主管当得太不专业了，水都没有摸透，还当主管?”

“等等，你别把话岔开。”菜小虾连忙接住了话头，“快给我说清楚，米泊就是大老板米总?”

人力资源工作者到岗后都会有职业敏感度，首先会关注关键人物的信息，菜小虾也不例外。人事系统显示米总，单名一个“泊”字，45 岁，当兵的出身，每次公司巡查和开会的时候腰板都挺得笔直，说话声音洪亮。发言时，特别喜欢讲段子，总是入木三分、趣味横生，博得满堂喝彩。米泊长得非常精神，气宇轩昂，从面相上看最多不过 40 岁。

菜小虾对米泊怀有十二万分的尊敬，完全不相信会有这回事，无论如何都看不出他们两人有任何非工作的联系，“不可能!”

茉莉非常欧化地说：“别不相信。男人嘛，双方都有诱惑，只是各取其需。上个星期天太不幸了，正巧就被我碰到了，这个世界怎么这么小?”

“他们看到你了没有?”菜小虾着急地问。

茉莉非常淡定，“没有啊，我走到他们前面，和他们说了一声下午好。”

“不会吧。”菜小虾简直绝望了，仿佛听到茉莉职业生涯“嘎嘣嘎嘣”夭折的声音。

茉莉“嘎嘎”地坏笑，说：“我才不会干这种傻事呢，以我做薪酬的智商

不会那么低。我当时就装作系鞋带弯腰错过了。不过，如果他们自己不小心一点，我真的一冲动去打个招呼，也不是我的错。对了，菜小虾，问你一个问题，你觉得女人的哪个地方最能暴露她的本质?”

菜小虾还沉浸在刚刚的爆炸性新闻中，一时没有回过神来。

茉莉也不管她，自顾自地接着说，“很多人都说是脸，是脖子，是手背。其实最能暴露女性本质的是她的后脑勺。我不知道你有没有仔细观察过这些女人，有的女人脸上涂满了化妆品，定期做精油 SPA，皱纹甚至少到没有，这都不足以证明她们的生活有多精致，能够善待自己。你要看她的后脑勺，如果头发干且凌乱。那么她就只是个顾头不顾尾的人，只在乎显性问题，不关注隐性面。”

菜小虾回头去看了一下茉莉的头发，光洁柔软，既不干枯杂乱，也不油腻贴合，蓬蓬松松打着大波浪散在肩上，勾勒出额头的形状非常圆满。不像街上有些人的确浓妆艳抹，但头发被压得平平的贴在头顶上，露出头皮上的漩涡，就像田地里倒塌了一片麦子那样衰败。

菜小虾暗自想：茉莉还真有做人力资源的潜质，不仅活泼、善于观察，还懂得见机行事。

培训界中的假全能冠军

作为人力资源工作者，特别是负责绩效的人力资源工作者，菜小虾清晰地知道：细品类似洗脑式的课程，其内容完全只会涉及皮毛，主要是起到敲山震虎的作用。真要等到大家热情退却、亢奋完毕要做些绩效体系搭建的实事，光靠这些理念和概念模糊的工具是绝对不行的。

在这项工作中，人力资源一定要起到组织者和咨询师的作用。一旦各个部门配合开展起来，遇到困难、需要帮助，人力资源却不能提供最合适的工具，不能给出专业的建议，大家马上就会对人力资源失去了信任和兴趣。一项伟大而严肃的工作，马上变得敷衍起来。

菜小虾怀抱《绩效秘籍》，处在从普通人力资源主管到专家的职业上升期。前人的智慧能减少你走的弯路，但不代表你不用走路。菜小虾一直在努

力奔跑，但她的当务之急是：先找到一家培训机构向全公司传达一个信息——绩效项目已经紧锣密鼓地开始了，所有的部门、所有的人都必须面对。

网络给大家提供了一个巨大的平台，上面的信息良莠不齐，什么样的资源都有。比如讲师，有的具备浓厚的学术专业背景，俗称“学院派”；有的看上去职业背景光鲜亮丽，曾经在某跨国企业的人力资源任职总监，叫“实战派”。

菜小虾原来所在的企业规模比较小，支付能力有限，外部培训的机会也有限。每次挑选培训机构的时候，人力资源部不得不顾及成本，大的机构引不进来，小机构又太不专业，顾此失彼，选择的空间变得非常小。现在难得有如此大的选择权限，受到如此多的视觉冲击，慢慢乱花渐欲迷人眼，菜小虾也感到难以取舍。

为了参考专业培训人员的意见，同时也显示出对老前辈的尊重，菜小虾找到了培训经理张羽墨请求其帮忙支招，想好好地扭转赵工等人的奇怪思想。

部门负责人不负责员工的选、育、用、留，只一股脑儿地将这些事都推给人力资源部。菜小虾进来后才知道，难怪人力资源部会进化得如此强大，归功于用人部门的重压。

菜小虾给张羽墨描述：“我要让大家知道，考核只是让各层级管理者重视绩效的工具。绩效管理重视的是过程管理和双向的沟通改进，仅是‘秋后算账’变成考核导向的话，负面效应会掩盖实施意义。”

张羽墨明白菜小虾的这次需求，说白了就是“洗脑培训”。这类的培训专业度最低，不需要导师有关于绩效工作亲自操刀的经验。讲师一旦有了很娴熟的体系搭建经验，往往关注点更高。他们乐于分享独特的绩效观点，讲授解决绩效疑难杂症的办法。

这类讲师的受众是人力资源的专业人员，零基础的人容易跟不上，他们不屑于把基本的定义、知识点嚼碎了喂给学员。张羽墨分析说：“意识原本是无形的，人们更关注的是讲师的传授技巧。枯燥的概念，在他口中更生动，听众觉得不乏味，才能欣然接受。”

菜小虾想起以前在老东家的时候，那些带有世界知名企业光鲜背景的老师，身价往往过高，很遗憾没有合作机会。她就问：“有世界知名企业任职背

景的讲师，是不是比草根出身的一般培训讲师要专业？哪个更适合我们的企业？”

张羽墨知道菜小虾进入了一个误区。很多市面上的培训师、咨询师都说自己有×××知名企业高端头衔，但假如把这些人的头衔全部收集起来，你会发现，每家著名的企业都同时有很多的人力资源总监和人力资源经理。

张羽墨笑着说：“有知名企业真实的背景固然是好，即便没有，他的课程结构能满足你的需求，并且风格能符合大家的预期。现阶段可以去接触培训机构。让他们提供风格活泼、个人演讲技巧较好的绩效讲师。”

菜小虾领教过一些培训公司，讲师就像全能冠军，什么模块都会，什么内容都讲，你只要一说需要培训什么内容，培训顾问马上就会说：“对，对！我们讲师就擅长这个。”沟通的时候说得好好的，合作起来便根本不是那么回事。他讲着讲着，内容就飘走了。

菜小虾把这个问题抛给张羽墨。张羽墨回答说：“这很正常。培训公司会按客户需求刻意包装培训师。如果你有顾虑，可以先不透露想要培训的具体内容，让他们提供手上的资源，看了授课大纲与你的需求大致匹配之后，再深层次联系。”

菜小虾按照张羽墨的意见在市场上寻找资源，果然收集了一批比较合适的绩效讲师。观看了他们的视频资料后，菜小虾初步敲定了三位老师，其中一位具有一定绩效推行背景，另外两位完全属于培训出身，擅长绩效理论的讲解。三位的共同特点就是：能深入浅出地把枯燥的绩效基本理论说得趣味横生。

基于甲方深层次了解的要求，培训机构分别安排了这些老师与菜小虾进行电话会议，通过电话会议，菜小虾从侧面探听了三位老师对自己课程重点的自评，心里有了初步的选择。

汲取第一次与芸娜打交道的教训，菜小虾把三位老师的情况，从背景、优势与劣势，到价钱做了份详细的对比分析报告，并在结尾，基于自己的分析给出了选择讲师的建议以方便领导决策。

果然，这次芸娜非常满意，在邮件中直接批复“很好！请按计划执行后续工作”。

基本敲定了讲师之后，培训公司立马开始快速运作，以最快的速度申请到 PB 进行前期的接洽，与菜小虾进行沟通，做前期的用户现状调查。

培训公司做前期的调查，一般基于三个目的：

树立一个专业认真的正面形象。

依据公司的现状调整讲师的培训大纲，避免在培训过程中出现敏感话题，或删减一些小章节。

与公司的上层建交，获取更多的信任和资源。

很多机构的人侃侃而谈：做调查是要按照企业的现状重新拟定讲师的培训大纲，让讲师重塑课程重点。这种说法就明显不够专业了。

每个讲师开发一门精品课程需花费巨大的内力，精品课程一旦定下来，在很长的时间内会成为讲师的名片，顶多做一些简单的调整。讲师很难在极短的时间内，依据企业的需求完全地调整自己的风格和课程重心，除非他原本就是以咨询为主，以企业现状诊断为主。

按照以上的定律，菜小虾接待了培训公司的资深培训顾问。培训公司的顾问虽然没有直接咨询的经验，但在与各类规模、各种性质的甲方磨合调查和配合交流的过程中，早已经基本摸透了企业的运作规律。他们熟知职场定律，在摸爬滚打中锻炼出了极强的分析能力，善于解决人力资源部对培训课程提出的疑问。

菜小虾把公司的现状对培训顾问进行了描述。人力资源部即将推行绩效体系，需要讲师对这个项目大肆造势。造势要张弛有度，毕竟在绩效推行前公司运作是良性的，公司的元老们已经先入为主，对原有的管理方法产生了固化的认识，带有极高的行业优越感。

如果培训师把公司情况说得惨不忍睹，会让他们内心产生抵触，他们就可能会破罐子破摔，不愿改善自我。这就要考验讲师的能耐：既要让大家感觉到差距，又不能仅仅是批评现状；要提出新的观点，又不让人觉得神秘莫测。

培训顾问把这些问题点都记录在笔记本上，和菜小虾再次确认了培训的几个目的：

（1）在培训中更多引入好的案例，以更加励志的案例来进行引导，鼓励为

主，批评为辅。

（2）加强各领导对组织绩效的认识，强调评价方式的公正客观性。

（3）推广绩效管理的一些经典工具，保证后续绩效工作推进中，各部门负责人认可后续工具的使用。

（4）培训结束后，要配合人力资源部后续的工作安排相应任务。

激将法：激你千层浪

考虑到周一供应链管理最忙，都在分解供销计划；周五销售部门又忙于做周末回顾会，分解下周的销售计划。所以，菜小虾把培训的最终时间选择在了周三。

为了在企业提升人们对培训的关注度，达到从高到低“洗脑”的作用，菜小虾专门邀请公司领导参与。为了保证出勤率，菜小虾又在邮件上明确写道：“各位领导，如果临时有工作无法到场，请向分管公司领导请假，并安排下属出席。”

果然不出菜小虾所料，培训通知刚刚发出去，研发部的赵工电话就到了。

赵工说：“菜小虾，星期三下午市里有个座谈会，对明年年度的技术革新做规划，培训请假！”每次研发部在推行新技术时倒是最积极，但是跟进新的管理总是慢慢吞吞。赵工都已经懒得为自己的缺席找别的借口了，每次的推辞都是“忙，忙新品开发，忙市场对接”。

用他自己的话说就是：“管理是否先进我看不出来，但技术是企业的核心竞争力，研发部的员工领着最高的岗位薪酬，如果不把时间放在专业上，是企业的损失！我们必须把有限的时间放在最能体现研发部价值的本职工作上，没有时间来应付那些无用的东西！”有些工作，逼急了他们直接对你不闻不问。

菜小虾知道这个座谈会的确重要，但是如果换研发部的其他骨干去也可以达到同样的效果。通过这段时间的接触，菜小虾已经摸到了赵工的“痒痒肉”。对付技术怪人就得有些小动作，既让他舒舒服服的，又让他服服帖帖的。菜小虾笑眯眯地说：“赵工，知道您很忙。这不，您是公司的元老，在各

个部门里威信又高。您肩负了公司技术的革新，后续技术指标的设定和达成，都要听取您的意见。您的地位没有人能代替啊。”

抬手不打笑脸人。菜小虾一通溜须拍马，赵工拉不下颜面，只得哼了一下：“菜小虾，我不是为难你，那边会议的确很重要。没有时间啊。”

菜小虾不屈不挠、不怒不闹，依然很是尊敬地说：“是，赵工，我知道。这次培训两位老板都会到场，我专门把你们安排在一个团队。您是公司的精锐力量，可不能缺席。那边的会，您看能不能安排您的下属参加？”

说到这个份上，赵工也不好坚持，只回了个：“那我安排一下吧。”

给了台阶就下，菜小虾马上甜甜地回了一句：“感谢赵工对菜小虾工作的支持。”企业不管大小，做事都要找后台。老板支持，事情就好推；老板不参与，万事莫谈。菜小虾委婉地抬出老板，等于露出了“幕后黑手”，赵工不给面子也不行。

精心挑选的讲师果然不负众望，把两天的培训讲得有声有色。他花了3个小时介绍了组织绩效的重要性；花了4个小时讲了目标管理的重要性；花了3个小时讲了先进的企业做目标管理的成功案例；花了3个小时讲了组织绩效和员工绩效的层层关系；花了3个小时讲了绩效管理中，人力资源部和其他各个部门的关系。

穿插在培训中，不断有专业的名称从讲师的嘴里喷涌出来：目标管理、战略地图、价值树分析、BSC、KPI，SMART原则、关键事件记录法、强制分布法。这些术语在人力资源工作者的嘴里，娴熟驾驭得就像嗑瓜子，但对于跨了领域的其他部门负责人来说“出镜率”极低，非常陌生。所有参训人员都受到了极大的震撼。

非人力资源管理部门的人力资源管理，在很多企业都尚是一个概念。用人部门在人力资源的引导下做员工培训，做员工调薪，参与员工招聘，但这些都是被牵着鼻子走。他们没有用过系统的工具，没有仔细参加过管理内部的玄机。

培训最后，讲师让大家分享内部管理小案例，他说：“这些工具都是现在市面上最普及、最基本的管理工具，哪些部门在尝试实施了？”

菜小虾环视了一圈周围，就知道今天的效果达到了，都没有人敢对视老

师的眼睛，尴尬得无所适从。赵工心里不服气：不就是这些破工具，有什么了不起。只要稍微花点心思，我就不相信比产品开发的工作还难。

参会的白朗显然观察到了大家无比尴尬的气氛。

讲师的课程内容原本不算新鲜，却带给大家很多新的视听。这帮人还沉湎在十年前的管理中，没有与时俱进。研发固然重要，但仅仅靠技术领先是没有用的。曾经的“激光照排技术”发明人，当年获得了“当代毕昇”的称号，不过短短十几年的时间就被淘汰更替。

竞争的核心最终是管理。管理管的是什么？管的是人！管理的目的是达成组织的绩效。推行绩效势在必行，哪个部门都不能例外！

所有部门要协助人力资源部！要帮扶人力资源部！要以大局为重！

培训结束后，白朗把芸娜喊进了办公室，说道：“看到大家的反应没有？企业发展了，技术更新了，部门领导的管理没同步跟上。总是说企业在行业中有核心竞争力。如同温水煮青蛙，慢慢就疲劳了。以罚代管，害怕绩效的引入伤害内部的共荣圈。”

白朗说的问题芸娜深有体会，人力资源体系健全了，需要通过绩效管理覆盖到部门去。芸娜说：“绩效是非常重要的模块，很容易损害各个部门的利益。所以一定要平稳过渡，过快的推进，可能导致人心惶惶、军心涣散。B 公司去年绩效的烂摊子，易放难收啊。”

物理学告诉我们：你向下给物体一个力，物体必会反弹一个同等的力。推行绩效压得太猛，怕是物极必反。B 公司的绩效失败就是前车之鉴！管人是柔性的，管理体系是刚性的，管理和考核应环环相扣。

白朗想到 B 公司的处境，摇摇头，说：“半年前的经营会议上我就说过：绩效体系搭建一定要系统化。要把各层级、所有的岗位用责任和权力串联起来。不能今天想到一个工具推行下去，明天想到一个指标强加上来。绩效体系推广由米总亲自挂帅，这已经获得米总的同意了。”

菜小虾的推行方案中，原本建议白朗挂帅。现在白朗申请到一把手的资源，是对自己工作更大的支持。芸娜马上反应过来，说：“感谢白总的支持。您想得比我们更远。您放心，这次我们会做充分的准备，所有的思路我会提前和您沟通。在绩效项目上，新到岗的主管菜小虾的执行能力是非常不

错的。”

白朗点头表示认可，说：“从今天的培训效果上来看不错，有感召力。打铁要趁热，在各部门都有热情的时候，体系要一举推下去。对了，B 公司那边的情况怎么样？要主动联系一下。Ella 这段时间追得比较紧，也是怕情况失控。”

芸娜叹了一口气，说：“不太乐观，前两天我和 Richard 通了电话。现在人力资源部门压力非常大，各个部门都有敌对感，局面很乱。听他的口气，前期的工作全部都被推翻了。绩效就是这样，成是英雄，败则一蹶不振。”

白朗满怀心思地摇了摇头，芸娜也就适时地退了出来。

老板只是可怜的弱势群体

就在各部门都在为刚刚完结的洗脑培训热血沸腾的时候，菜小虾已经在着手搭建组织绩效评价体系了。菜小虾考虑对老板层级直接实施目标管理。

组织绩效的指标来源于战略中剥离出企业的管理和经营目标，载体是企业，落到责任人是老板。这个层级担负的业绩是外界环境、行业、股东们最关注的，“非 0 即 1”（不是达成就是未达成）没有弹性。作为企业的经理人，他们总不能在财务报表上描述：今年度的利润没有完成是基于如是等等的原因，所以风投决不能撤资，股东们持股计划不能调整。

老板区区两人，纯属弱势群体。他们提供战略，纯属管理者，不用直接执行。推行绩效要依靠高层管理的力量，恩威并重，但落到实处，最终是分解后由各部门依据职能承接。部门领导对分解指标的达成情况负责。高层是头脑，部门领导就是四肢；思考的是头脑，行动的是四肢。

菜小虾以前的想法很简单，组织绩效顾名思义就是对企业业绩的衡量。对部门层级同样要明确目标，制定指标，在固定周期内管理指标，结束后运用结果。

在听取了众多前人的经验后，菜小虾结合 PB 现状，有了更新的认识，甚至推翻了前期的想法：对“头脑”可以用目标管理，对“四肢”就没那么单纯了。

PB 的绩效管理不仅没有成熟，甚至还未被普遍的认知。承接分解目标的部门领导，比如赵工，根本不会运用工具管理模板改善业绩。未知导致恐惧！以目标为导向，只能让人坐以待毙。实施考核就是“我为刀俎，你为鱼肉”，赤裸裸的考核，这不是绩效管理的目的！

搭建组织绩效实属尝试，摸着石头过河。指标的设定容易出现偏差，如果指标设置过高，就算部门领导使出浑身解数，都没有办法做到。现在公司要考量他们最终能不能实现目标，部门领导一定认为是人力资源部在制造麻烦损害他们的利益。

当然，刚性的以结果为导向，借助老板的力量也不是推不下去，却无法阻止一些部门明着配合，暗里使坏。权力关系就像拉皮筋，老板既要唱黑脸也要唱红脸，关键在于张弛有度——让下属受到制约，又留有余量。

再聪明的头脑发出的号令，四肢不执行也等于空谈。更可怕的是，四肢一旦制造出阻力，甚至极力反对，四面夹攻头脑，毫无疑问，企业势必全身动荡，伤及体肤。

所以，组织绩效体系既要兼顾上层目标，又不能过于单刀直入，过度损害部门层级的利益，皮筋一旦拉断，就会两败俱伤，绩效推广必败无疑！

中国革命的胜利告诉所有人：不管在任何时候，要获得胜利就要笼络大多数人！菜小虾动用了毛爷爷的智慧。人力资源对付强势群体的部门领导层级，在初期绝不是考核他们，而是笼络他们！

现在的关键问题是：面对强势而原始的江湖，如何笼络部门领导层级，又不损害他们的利益呢？

菜小虾左思右想，她把对指标的过程管理设计进了绩效体系，酌情考虑过程中的付出，奖励指标承接者围绕目标做出的持续改善和项目。领导们可以看到达不成目标也不等于判死刑，只要跳起来做出逐步改进，也能得到相应的分值。当改善变成惯性时，实现目标是肯定的，只是时间长短而已！

人力资源要做的就是教会他们：在这样的情况下应该跳起来！如何跳起来？让老板看到你能跳多高！

菜小虾恍然大悟：授人以渔，并且关注过程，就是笼络部门领导的办法。对刚性指标的考评不是关键，只要持续关注如何改进就能弥补指标达不成的

损失。这样才不会打击领导们“跳起来”的积极性。一旦失去了信心，领导们只能听天由命，到最后跳都懒得跳。

菜小虾总结到：绩效的精髓，不成熟时管过程，成熟时管结果。

思路清理出来，大致的体系架构就定了下来：

（1）高层业绩用目标管理。

（2）部门业绩包含目标管理，重过程管理。

体系要经过反复的锤炼。菜小虾想到一个辩证问题：领导绩效是否等于团队绩效？《绩效秘籍》中记录了一家已经植入绩效很多年的正规大企业，他们的界定就很精确：领导绩效不等于团队绩效。

他们的操作方式是：公司对部门实施目标管理。部门业绩达成情况决定部门奖金：达成，奖金总额增加；未达成，可供分配奖金总额下降。唇亡齿寒，团队中所有人的奖金定额就会减少。领导是部门的一员，他的奖金受到所带领部门的绩效和本人岗位业绩的双重影响。

这家企业的正统操作是有道理的：中层管理原本与高层管理就不一样。高层管理应对的客户虚拟且发散，大多不直接参与运营。老板的工作职责大多是无形的，价值就是带领企业创造价值；部门领导大多肩负自身有形的工作，面向的客户直接且真实，他们带领部门创造价值，又兼顾创造岗位和个人价值，领导的业绩未达到，可能是自身业务出现了问题。

严谨地说，经理绩效不高，不代表团队整体绩效未完成。

精确的操作适合成熟度高的企业。直接嫁接到 PB，弊端显而易见：植入太多太复杂的理念，各个环节工作量大增，从而过犹不及。菜小虾闭着眼睛都能想象得到，赵工会有多么不配合，肯定会指责管理过于复杂，最后以“没时间操作”为由顶回来。

阅书和阅人都一样，阅的时候囫囵吞枣，不解其意，当遇到问题的时候就豁然开朗，明白其中含义。正规的不一定就是最适合的，菜小虾决定按照 PB 的现状，承办改良运动：将领导的个人绩效与部门绩效等同起来。百废待兴的时候，快速、简化才是硬道理！

菜小虾找到芸娜提出自己对体系搭建的思路，这次讨论很顺利。芸娜非常认可菜小虾的思路，并交代了一些细节：需要详细解释目标管理和过程管

理的差异和优劣，对战略目标的提炼办法和工具进行简单解释，等等。最后，她交代："请用 E-mail 正式传给我！"

晚上十点，芸娜就在邮箱里看到了菜小虾发送的体系搭建策划报告。她大致看了一下架构，确认与下午汇报的思路并无差异，于是删掉菜小虾的邮件发送痕迹，直接转发到各位公司领导的邮箱里面。

找好靠山

在上个东家手上推行绩效体系，菜小虾遇到最大的问题就是：部门排斥人力资源拆分的指标。菜小虾一直反复思量，在深刻检讨。人力资源部门一手包办绩效指标的初衷原本是为了减轻各个部门的工作量，节约部门和老板的时间，为什么下发到部门的时候他们会排斥设定好的绩效指标呢？

作为总导演，菜小虾把以前的伤疤揭开，细细地分析自己的成功与失败。痛定思痛，痛何如哉！

现在她终于知道了：未知导致恐惧。执行者不知道指标得出的原因，就会猜测是人力资源部门胡编乱造的，臆断指标是绝对不专业的，矛盾空前集中。菜小虾决定无论如何不走这条老路。

让部门被动地接受自己不了解的指标，这是包办婚姻。包办婚姻的极致只能算凑合，离幸福还远着呢。人力资源的角色是提供工具和平台，把包办婚姻变成两情相悦的自由恋爱，这事就成了。

要获得老板和部门的支持，就要把指标制定公开化、透明化，建立双向了解的过程。菜小虾考虑把组织绩效体系搭建和推广分为三个大步骤。

第一步：组织公司高层领导讨论和拆分公司级战略绩效目标。

这项工作在很多企业还是盲区。老板在召开年度经营会时，都喜欢做一些大方向的要求。比如，今年的销售额比去年翻一番，开设海外工厂，这些都只是粗略的想法，到底是基于企业发展还是用于激励军心，都不得而知。这一步的重点是帮助老板挖掘自己的潜在想法。

第二步：分解战略的二级绩效目标。

菜小虾把这个环节总结为"登山理论"：

雪山尖顶，看似云山雾绕。登山的人明明知道目标在这里，但是苦于不知道怎么走过去，人力资源要做的就是提供工具，协助大家分辨路在哪里，登山的决胜点在哪里。按这些关注点把路标画出来。插满路标的路，是引导登山者攀登的方向。有了方向，登山者才知道：要达到遥不可及的终点，第一步要这样走，第一个目标地是这里。

战略目标就是雪山尖顶；路标就是部门执行的二级指标！二级指标代表的是战术的方向。期间人力资源的工作是，团结作为登山者代表的各个部门负责人，给他们提供工具，由他们来画路标。自己画的路自己来走，踏实了吧！无可厚非吧！

第三步：设定项目指标值，建立指标库。

路分析出来了，路标有了，接下来的阶段要思考，到底在多远的地方插一个带数值的路标才醒目，又不密得引起登山人的视觉疲劳。这就是要考虑分解后的目标值应该设定为多少？怎么样设置才算是合理？

每个人登山所处的环境和个人能力是不同的。比如，如果一个成年男人有20万元的成套装备，在海拔3 000米以下时，每小时登雪山500米；在海拔3 000米以下，每10米设定一个路标，对于他就没有鼓舞的意义；在海拔3 000米以上，他的登爬能力降低到每小时50米，你的路标每500米一个，让他10小时才看到一个路标，就丧失了信心。

在设定指标值时，还要考虑：如果她是女人呢？如果他没有20万元的装备呢？如果他生病了呢？路是一样的，但给出来的路标参考就不一样了。

当然，如果希望登山成功，最好能看到登山攻略。这得首批探险者实现了目标，夺取了山顶上那面旗帜以后，总结出规律才行。攻略在管理领域又叫SOP。SOP可以把获取成功的要素界定得很清楚，如何选择目标、如何选择线路、如何定路标、多远定一个，登山过程中应该在哪里奖励、在哪里补给，如果没达到目标如何处理，等等。

什么叫成功？对成功的界定有很多种：万科董事长王石52岁登珠峰是成功；以菜小虾的水平登上珠峰估计是不可能的，征服3 000米海拔也算成功。绩效管理就是想告诉大家：什么是成功，如何成功。

万事俱备，只欠东风。

这天，人力资源部组织各部门的一把手在公司会议室召开绩效推介项目组成立大会。这种重量级会议都是由芸娜亲自主持。作为后勤服务人员，菜小虾只能坐在会议桌外围的椅子上做会议纪要。

芸娜穿着齐膝的黑色职业装，戴了一副厚框的黑边眼镜，极为干练。她把项目推行的三大步骤、历时时间、分别有哪些人参与、每位人员承担的角色进行了详细的介绍。

米泊亲自挂帅作为项目组组长，坐在圆形会议桌最顶端。各部门领导参加了前期的“洗脑培训”，亢奋感还没有完全消退。有米泊坐镇，大家纷纷表现得非常积极。

在会议的结尾，米泊发表了热情洋溢的讲话。菜小虾不得不佩服当领导的演讲水平，刚开始会场上还偶尔有嘻嘻哈哈的笑声，不久就变成了沉默，再然后米泊的话让每位与会人冷汗淋漓，只感觉刀子悬着，脖子上凉飕飕的。

菜小虾唰唰唰，把米泊经典的讲话概括成点速记了下来。散会后，米泊的讲话一直在菜小虾的耳旁萦绕：

什么是干部？干部就是把从各个地方召集来的、带有各种异地文化的、散漫成性的下属借用机制的力量锻炼成正规军。什么是正规军？正规军不仅仅是装备更先进，更重要的是个人内在的思想修为，正规军有清晰的管理概念，能进攻能防守，收放自如。

企业发展了，“敌人”不再是单纯的拓展市场、跑销路，一统江山只是暂时的，改良基因坐稳江山才是硬道理。打造精良的团队，这个目标更加无形，更加隐蔽。这个目标既然是团队内部的矛盾，就不能简单地使用短兵相接，肉搏战、人盯人，那些都不能用！干部的待遇好了，个人优越感强了，这是正常的，我可以容忍。但一定要拓宽视野，不然盲目乐观就会与社会脱轨，变成了暴发户，我就无法认同你的个人品行了。管理一定要有体制，高屋建瓴，使用先进的理念。

有些人竟然说，人员管理就是人力资源部的工作！人员的选、用、育、留原本就是部门自己的责任，连自己用什么人、哪个人好、哪个人坏都不能评价了，我们当干部的人价值在哪里？前两天，我找一个干部聊天，我问他，×××下属怎么样？他说，不怎么样。我问原因，这个干部说不出个所以然，

最后问急了，告诉我：这个员工的业绩不好。怎么叫业绩好，怎么叫业绩不好，如何界定的？不好到什么程度，如何来提升？结果一问三不知。

我想说：下属的业绩不好，不是他的错，是当干部的人的错。总部要评价我们团队的业绩，他不会说，老米，销售部近期的业绩不好，这个部门是不是影响你们的组织绩效了？是不是考虑把这个干部换了？他只会把数据给我，说：很遗憾地告诉你，PB 今年的利润没有实现，我们需要重组 PB，您将会被另外一位职业经理人替代。您无比信任的优秀下属们失业了。所以，所有的工作都是为战略的业绩达成而服务的，你的下属为你的目标负责，你为我的目标负责，我为总公司的目标负责。

上级是拿来依靠的，不是拿来出卖的！菜小虾知道：绩效体系的推广实战终于到来了。

被蚕食的利润

Z 集团的战略定位是投资公司，不断地输出资金、收购企业，涉足新的盈利领域。投资是要有回报的，集团需要下属的三个子公司的回报就是利益，如何达成指标就要依靠带领公司的职业经理人的思路，子公司独立运营和核算。达到利润额指标，集团总部以高额奖金作为奖励，没有达成就施以处罚或者让你引咎辞职。

对于 PB 的发展，作为主管销售的大老板，米泊已经做了一个规划。集团总部每年给公司的利润额指标都在递增，去年还是 3 亿元，按照这个行业正常的利润增长点 10%，正常情况今年是 3.3 亿元，最多就 3.4 亿元，但集团对今年的利润额指标高达 3.8 亿元。行业的透明度越来越高，供求关系也从原来的卖方市场转变成了买方市场。4 000 万元的差额，在薄利时代，不是原来沿用传统的高价格战能够做到的。不能提升价格，又要利润，就只能压缩生产和生产附属环节的成本，开发高利润或附属利润值高的新产品。

企业所有的动作都必须围绕利润来进行，米泊就曾经建议过集团建立内陆工厂，把生产基地转移到不太发达的内陆地区。现在各个地方政府为了鼓

励和吸引外资，都提出了各种优惠的政策，周期内税金全免；地皮半买半送；在用人政策上，政府加大人才输送力度。企业人工成本降低，又不会断了劳动力。这些建议越过了米泊的权限，他的工作重心更多是基于公司地址和主营业务不变的情况下，如何扩大利润额。

米泊坐在巨大的班台后面，把近期企业运营上的问题过了一遍。各个竞争对手都有自己的特长，渐渐在蚕食 PB 已经占据很长时间的优势市场。

甲公司的特长是寻找优质客户，他们的销售额虽然比 PB 少，获得客户的周期长，但回款速度快，客户稳定，所以利润额不低；乙公司的特长是产品低端化，占据了国内低端市场的大笔份额，薄利多销，近期的业绩也非常不错。

PB 的战略一直以高科技研发为方向，产品设计人性化，销售单价高，面向中高端市场。但，现在的专利产品核心技术被盗窃得严重，经常是公司花费了巨大成本开发的新产品，很快就被竞争对手做了微调后复制出来。

大象压不死蚂蚁，但是蚂蚁却可以啃食大象支撑起来的市场。米泊深锁着眉头，点燃了一支烟。今年的利润压力还是很大的。

为了走出第一步，“讨论战略目标”，菜小虾正忙于寻找公司利润实现的规律。她找到财务部、销售部要到了集团连续三年给公司下达的利润额指标、过去 36 个月公司的月利润额、产品销售占比、生产成本、销售成本各类资料。行业季节性鲜明，往往旺季的时候出现销售井喷，淡季着重宣传活动，是关系联络的旺季，所以必须要先摸清影响利润分布的规律。

菜小虾做出详细的利润走势图。折线图分布法原本是质量管理工具，是上个东家一位质量工程师推荐的，不过管理不分家，用起来倒也得心应手。从分布图上，菜小虾看到了以下的规律：

（1）产品的销售高峰发生在春节后的次月，持续到 8 月；利润的高峰发生在 3 月份，持续到 10 月份，利润额大约是上个月销售额的 20% ~35% 不等。

（2）集团下达的利润指标较上年度提升 29% 。从去年 1 ~4 月份，企业的利润低于历史水平，从 4 月份开始环比才开始提升，到 7 月份的时候提升到了 31% 左右。

（3）今年 1 月份的利润出现井喷，居然超出了按销售额推断出的利润值。图面上，这样的变动貌似是良性的，但肯定背后有不良的管理问题。针对这些异常点，菜小虾查阅了大量的资料才得到了合理解释：

去年企业推行设备自动化，整体自动化程度达到了 50%，工作效率提升，人工成本降低，利润提升了 31%。从这样的分布来看，公司的利润空间与设备自动化程度是息息相关的。另外，公司产品面向的客户端都是大中型国企，往往是先货后款，回款速度将会影响利润的发生情况。去年 12 月份，一家合作的大型企业出现亏损，直至今年 1 月份才补齐货款，所以 1 月份出现了利润虚高的情况。

把场景串联起来，菜小虾就暗自思忖：公司后续内部的项目推广比如绩效梳理、薪酬改革都应当放在今年 8 月到次年 2 月，尽量避免占用销售高峰的时间；销售人员的培训工作应当统一放在年前完成；培训完毕的新人从 2 月份开始投入使用，才能制造最大的效益。

制定组织绩效，仅仅知己是远远不够的。菜小虾又在网上了解其他新兴巨头的状况，从运营状况到利润、战略目标、内部控制、项目整合，只要能找到的资料，都恶补了一圈。

数据不是给老板看的，老板脑袋里，有效的数据远比这些多。这些资料是给菜小虾自己脱盲的，多掌握信息是避免在讨论过程中被老板反问，以防第一时间拿不出工具，无法应对；还可以避免和部门领导讨论时因不懂业务被对方忽悠。

一切准备妥当后，菜小虾到米泊办公室预约时间。

可是，一连三天，米泊不是开会，就是出差，要不然就是办公室里挤满了汇报的人，菜小虾压根儿就挤不进办公室。眼看着按这样的进度，别说按原计划 7 天，估计 17 天都没有办法完成。菜小虾决定，主动出击。

这天下班后，菜小虾就等在米泊办公室门口，天渐黑的时候，拜访米泊的最后一拨人终于出来了，看看表，菜小虾才发现自己竟然蹬着高跟鞋已经站了 1 个多小时。

这才约到米泊的时间。

自己选的路，你就好好走

当白朗和芸娜按着约定的时间敲响了总裁办公室大门的时候，米泊正在思考刚刚 Karl 给自己汇报的消息：研发部新推出的产品，在市场上反响并不太好。公司用这些专利打响了行业名气，但只有自己人才知道，这些产品纯属“叫好不叫座”！

芸娜让菜小虾在投影上先演示了收集的资料。在运营会议上，总会有部门领导提及，米泊闭着眼睛这些数据都会钻出来。不是哪个竞争对手的份额增加了多少，就是哪个竞争对手推出了新的专利产品。

现在从人力资源部同事的口中提到，数据量减少了，总结性更强。倒没有了短兵相接和尖锐的刺痛。新年度的销售方向，米泊和 Karl 讨论后已经有了细密的思考。要想保利润额，首先要保证销售额，保高附加值产品的市场占有额，战略目标无非要从这几个方向入手。

在销售、运营上菜小虾没有米泊懂得多，但人力资源的优势就是善用工具。从 BSC（平衡计分卡）的角度来说，米泊定出来的是最直观的财务、客户指标，要想把管理前置，精细化团队管理，仅财务管理是远远不够的。菜小虾在汇报过程中用数据说话，把自己发现的问题提了出来：“企业占据高端市场，40% 高附加值产品提供了 60% 的利润；加大内部管控能力能降低产品成本。”

米泊同意人力资源部报出来的数据。利润就像一个圆球，高销售是左筷子，低成本是右筷子，一起发力才能将球夹起来。高销售来源于销售业绩、回款速度，低成本考量的是内部管理成熟度。Karl 汇报的问题，无疑也支持了这个结果：研发的新品如不能迎合市场，就是变相的浪费内部管理成本。

米泊大刀阔斧，负责对外，白朗心思细密，负责对内，利润是两个人的合抱成果。两人用人力资源部提供的 BSC 工具很快确认了新年度的管理方向：研发高附加值产品；降低企业内耗。方向一清晰，战略目标很快就梳理出来了：除了总部提出的利润额指标，米泊以前提出的销售额、市场占有率指标，还有内部管理指标——管理成本指标、管理成熟度指标，核心员工蓄水池指

标，等等。

虽是首次制定公司级评价指标，但菜小虾对标行业内其他先进企业、企业上年度本身的数据，很快建议了指标值。接下来，她又约了两位老板两次，很快把指标值敲定了下来。

虽然这套体系还不完全严谨，但已经是 PB 开天辟地的一次革新。水到渠成开始走第二步：分解由部门领导承接的二级指标。这是菜小虾预测中阻力最大的一步。到底这个强势群体能不能顺利拆分指标、接受指标就看这关键一环。

人力资源部向推介项目组成员宣布了公司级战略指标，话音刚落，会议室就炸开了锅。销售部负责人 Karl 马上就有了反应。

Karl 不过 36 岁，一个人挑起了公司的国内市场，年轻有为，在行业内的身价至少在 200 万元。因为受米泊的青睐，他说话颇有些力挽狂澜的意思，又因为平常公司各个部门都不愿得罪销售部，就越发有优越感。

Karl 说："集团每年追加的利润额、利润的递增比例已经远远超过了游戏规则。我们总是寄希望于通过扩大销售额来达成利润点，现在固定市场已接近饱和状态，如果靠开拓新的市场来获取追加的 8 000 万元利润，新市场的销售额至少要在 4 亿元以上。吐纳量在 4 亿元以上的一线市场已经开发殆尽，产品只能进入二线市场，开拓成本远高于新市场 3 年内产生的利润。这种情况，对于销售来说风险太大，投资回报率极低。"

作为研发部的第一高工，赵工也表达了同样的想法：新品开发的高附加值不是在开发初期就能够直接评价的，只有投入市场后，观察市场的反应才能知道效果，而且如何界定这高和低的概念也是个问题。

Karl 接过赵工的话，说："产品核定价格是根据技术的市场定位，技术为客户创造多少价值，它就值多少钱。这不是靠销售出来的。销售就是释放设计时已经创造的价值。创造价值的肯定是研发，不是销售。赵工，指标达成就依靠研发来完成了。"

赵工和 Karl 都是米泊的"得意门生"。研发和销售是企业一头一尾的关键环节，平时原本就相互看不上眼。研发看销售，每天吃香的喝辣的，也没有什么专攻，就拿现成的产品卖出去，薪酬还高得吓人。销售看研发，教条死

板不变通，属于科学怪人型。产品研发得不怎么样，还牛得要大家烧香进贡。销售与研发难免有矛盾堆积。

赵工原本就是单纯地想把这项工作推掉，结果碰到 Karl 的针锋相对，他不免尖锐起来："开发产品是研发部的责任，销售面向客户，带来的需求信息是研发工作灵感的源泉。产品就像人一样，有再好的内在，没有遇到伯乐，也没有办法把价值卖起来啊。"

这场景属于内讧。手心手背都是肉，米泊也不方便一边倒，他并没有插手制止。会场被两位巨头一闹，其他的参会人员就变得事不关己，看着热闹，乐得把自己身上的责任推得一干二净。眼看着起了一场纷端。

这场恶斗原本不在菜小虾的意料之中，好在她已经对今天的会议做了最坏的打算，也不在乎这点小插曲。他们的对抗解决不了任何问题，让人力资源部情何以堪，该出手时就出手！

芸娜缓和了气氛："利润指标是一个衡量组织的总指标。不是哪个部门单独发力就能完成的，Karl 和赵工不用相互推脱，我们可以使用工具把它的关联因素剥离出来，每个部门做好自己的本职工作就可以了。"

菜小虾趁热打铁，站起来用 PPT 给大家演示了一个工具——鱼骨图 5M 分析法。有果即有因，鱼骨图可以帮助大家找到改善这项指标的关键因素，用头脑风暴法冲击出来的"5M"，对事不对人，大家就不用相互指责了。

在座的都是精英，菜小虾讲解了一次，又举了几个例子，大家很快就明白了。再回头看一级指标，清晰多了。要达成"年度成本指标"从哪些关键因素得到改善？

Karl 第一个提出来："研发部可以把研发费用集中在高利润产品的开发上。避免将开发成本投入在不符合市场需求的产品上。"

赵工听着有气，但 Karl 的发言对事不对人，不能发作。他想想就提出来："提升内部产品的校验合格率，能够降低产品报废，从而减少成本。"

Karl 和赵工都提出意见，摆正了立场。其他领导不发言，就不能代表态度，相继有人往下剥离说："降低员工流失率，留住核心员工，可以降低招聘成本，也减少产品内部交付的风险。"

会场又有人建议："对现有工具进行自动化改造，避免劳动密集的情

况——在增大劳动力成本的同时，产品一致性也不强。”

游戏规则就是：大家可以各抒己见，但不能相互指责。老板在场，大家乐得展示清晰的思维与聪明的头脑。生怕自己没有发言被埋没，影响了仕途。特别是赵工，技术出身的原本头脑灵活，现在正好展示长处，看大家提得热闹，忍不住灵感猛闪，妙语连珠。

大家剥了又剥，一些潜在的关联性不强的因素也被提了出来：环境改善的建议、人员改善的建议、设备改善的建议、体系改善的建议……

菜小虾把所有人的发言提炼了一下，按逻辑关系把大小鱼刺展示在大白纸上。目视化管理的好处就是清晰、动态，所有人都能很清晰地看到要作出改善的若干方向。

赵工看鱼刺中很多独到的观点都是自己提出来的，不禁有些洋洋得意：能提出如此多的建议说明什么？说明本人对公司业务和改善点了如指掌。

菜小虾根据改善方向提取出衡量指标。按部门不同职能，把指标挨个放在了各部门版块之下。纵然是趾高气扬的 Karl 也没有什么话说了。所有二级指标都是大家参与提炼的，没有人能与大家为敌；人力资源部不过做了一些引导和协助提炼，他们也没有理由把矛盾甩给人力资源。

米泊和白朗参加会议，看人力资源部使出一招“请君入瓮”，各位看官鱼贯入套，颇有些乐趣。菜小虾一边整理自己的资料，一边在心里默笑，“亲们，自己画的路，你们就好好走吧”。

菜小虾把大家讨论的结果整理出来呈报到米泊和白朗那里，结果颇让老板满意。虽然会议完毕后，有些部门在私下里对指标值讨价还价，但指标体系是层层下放的，是完整的。

Karl 私下找到米泊，他认为明年销售部门的二级指标虽然很具体，但也不是完成不了。只是要把销售部明年的工作重心进行相应的调整，希望米泊能给予资源支持，同意开展几个大的项目。

项目是对销售部指标达成的过程管理，人力资源部既然加大过程评价的权重，缩小结果评定的权重，就是刺激大家努力做出改善。米泊深知培养下属过程管理的重要性，和 Karl 讨论后，同意了他申请的资源。

为了让所有部门领导牢牢记住绩效指标，菜小虾又想出了一个办法。她

把各部门辖区的指标做成了 SPC 控制图，高高悬挂在各部门和老板的办公室里。达标的是绿色、出界的是红色、连续出界说明指标值设定可能出现虚高或部门管理出现异常。领导们每次一抬头就可以看到自己管辖区的指标达成状况。

有几次，菜小虾路过赵工的办公室，都看到他皱着眉头站在 SPC 出界图边思考问题；偶尔听到他给下属开会，竟然要求研发经理协调资源，主动配合销售部门，愿意走进终端，了解客户需求。销售人员惊喜地发现研发部一改以往的做法，从对客户反馈的产品优化建议能推则推、不屑一顾的官僚作风，到现在的突然变得亲和起来。

其他部门的领导也受到了一阵冲击，每次老板进办公室的时候，都会习惯性地瞥一眼指标图。如果走势一路标红，部门领导忍不住汗水淋漓，不得不抓破脑袋考虑改善方法。否则下次碰到老板都要低头绕路，全然丧失了威风。

组织绩效的推广告一段落。每个部门都能感受到绩效已经逐步深入生活，菜小虾让所有人都知道：

你见，或者不见，它就在那里，不悲不喜。

你念，或者不念，它就在那里，不来不去。

这个东西叫——绩效。

人力资源最高效的方式

部门领导已经顺利和组织绩效接轨。这批人是公司的核心，具备基本的素质和大局意识。只要公司不把他们伤得体无完肤，他们对公司政策还是极力拥护的。

个别部门还有微词，比如行政部的 Peter 就觉得指标太高，难以达成。不过，大多数部门还是愿意“速度第一，完美第二”，先执行再完善。毕竟，还没有执行就光嚷嚷体系失真，又拿不出失效数据，让老板不得不怀疑其个人能力缺失。

该怎样才能让员工的绩效与部门绩效承接呢？菜小虾犯了愁。

作为部门的基层员工，天高皇帝远的，既没有强烈的大局意识，也丝毫不认为推行绩效是鞭笞他们前进的方法。相反，他们看到的是：绩效推行了，原来全额给我的绩效奖金可能会因为指标没有达成要扣除一部分。

人力资源工作在公司的层面上，但是大象压不死蚂蚁。如果这些工作全部亲力亲为，人力资源部无暇顾及不说，还可能因为对岗位和专业不了解，被耍得团团转。如果全部要求部门内部来推动，那么这些部门的大佬们还会自以为在帮人力资源部做项目，免不了左推右推，坐地起价。到那个时候想要收场就不容易了。

员工绩效体系如果不能成功搭建，组织绩效体系就是空中楼阁，没有办法落地。菜小虾急得嘴巴上都起了泡。

这天，菜小虾看书的时候，正好看到一个经典案例，觉得有趣就读了下去：

《猴子在谁的背上》

让我们想象一下，一个经理正走在大厅时，这时他看见一个下属 Jones 迎面而来。两人碰面时，Jones 打招呼道："早上好。顺便说一下，我们出了个问题。你看……"当 Jones 继续往下说时，经理发现这个问题与所有下属提出的问题具有两个相同之处，引起了他的注意。这两个相同之处是：

（1）经理知道自己应该参与解决问题。

（2）经理知道目前还无法提供解决问题的方案。

于是，经理说："很高兴你能提出这个问题，我现在很忙，让我考虑一下，再通知你。"然后他就和 Jones 各自走开了。

现在我们分析一下刚才发生的一幕。他们两个人碰面之前"猴子"（问题）在谁的背上？下属的背上。两人走开之后，又在谁的背上？经理的背上。

一旦"猴子"成功地从下属的背上跳到上司的背上，"受下属制约的时间"便一直持续到"猴子"回到真正的主人那儿接受照顾和饲养。在接收这只"猴子"的同时，他也就自动地站到了他下属的下属位置上。也就是说，当经理做了两件一般应让下属为老板做的事时，他也变成了 Jones 的下属。这两件事就是——经理从下属那儿接过了责任，并承诺汇报工作进展状况。

而下属呢，为了确保经理不会忘记这件事，以后 Jones 会将头探进经理办

公室，欢快地询问道，“怎么样了？”（这叫监督）

我们采用这个“背上的猴子”的比喻的目的是经理要能将主动性转给并一直留在他的下属那儿。

菜小虾琢磨了半天，觉得这个故事太棒了。

第二天，全公司各个部门的一把手都收到了菜小虾发出的邮件，邮件里写道：在各部门的全力配合下，公司的组织绩效体系已经完全建立，KPI 指标也已尘埃落定。公司将按照这个体系运行，并进行定期优化指标库，调整指标的评价机制。另外，为了减轻各部门的工作量，人力资源部将不再牵头开展部门级员工绩效体系的搭建和推动。

人力资源部的邮件一发出去，赵工就给菜小虾回了邮件，抄送到芸娜那里。邮件大大地赞扬了人力资源部的安排，这次的项目推动结合了各个部门的真实情况，一改原来只知道闭着眼睛安排工作，不问民间疾苦的作风。

芸娜也很快在赵工的邮件上全部答复，表示感谢赵工长期以来对人力资源工作的理解和支持。

赵工不免有些飘飘然，自己坐了这个邮件的沙发，及时抓住了联系双方感情的机会，谁说做技术的不懂人际交往？

转眼半个月过去了。

这天菜小虾正在咖啡间享用下午茶点，Karl 路过。他从开放式的咖啡间看到了菜小虾，折回来，双手插在裤袋里，问道：“菜小虾，为什么公司不再推员工绩效了？”

菜小虾很诚恳地说：“人力资源部现在只有我一个人在做绩效，现在光是核算组织绩效和集团进行对接，都已经分身乏术了，这段时间每天都忙到晚上七点过后才能下班啊。”

Karl 皱着眉头说：“人不够，可以增加定员。这个是人力资源部的事，请内部解决。但现在员工绩效一定要推，不要因为人力资源部人不够影响公司的正常运营。”

菜小虾听了就想笑，以前是谁霸气外露，每次人力资源部推动改革，总是会说：别搞不懂谁在为公司赚钱！人力资源部做些附加值低的工作，完全是浪费彼此的时间。现在倒是口口声声地把人力资源部的工作提升到公司运

营层面了。

但此人不能得罪，菜小虾很委屈地说："Karl，我们原来也希望能协助各部门搭建内部管理的平台，但有很多部门告诫我们，涉足部门内部管理不明智的。人才的选、育、用、留是部门的权利，即便作为人力资源部，也是没有权力剥夺的。"

Karl 不由眉头皱得更深了，说："现在问题出来了。企业站在战略的高度设立了指标，这些指标真正由谁来做？不是你，也不是我！是下面的执行层！现在指标只在部门层面，没有和实际操作者对接。指标完不成，考核我，不介意。但指标完不成是对企业运营的影响，我们现在是需要建立一个体系促成这些指标的完成！"

菜小虾看着 Karl 急成那样子就想笑，但是她只能做出爱莫能助的样子："公司的确只能做到宏观的层面，岗位绩效太过细致。比如如何考评，需要结合岗位和专业，人力资源部不了解岗位性质就不够专业了。"

Karl 看到菜小虾推脱着不愿做主，只能愤愤地走进芸娜的办公室。如是这般，把部门现在的情况说了出来。芸娜当然听得出来，也想象得到，组织绩效只挂在部门的头上，部门负责人压力山大，下面的人却毫无压力感，依然每天只耕自己的一亩三分地。现在各个部门就急需人力资源部提供工具，让下面的员工也要感受到压力！

Karl 明明急需人力资源的帮助，却要做出一副绝不要你施舍的样子。

从组织绩效的考核正式开始的第一个月，其他部门的负责人也都明显感觉到了压力。以前没有挂指标时，每天做些日常性事务就过去了。到了年底利润没有实现，是谁的责任也不好上纲上线。

现在不同了，要围绕这些指标不断调整工作，否则业绩不好看，进了老板的办公室谈业务，都不敢往左边看，指标目视化看板挂在那里，一看着红色的数值都感到手心冒冷汗。各个部门纷纷向芸娜寻求帮助，要求人力资源部出马。

恭敬不如从命。芸娜看各个部门都主动背上了"猴子"，就做了个顺水人情，同意给各个部门提供帮助，协同部门的内部管理一起做好员工绩效，将组织绩效成功地过渡到执行层。

只是这次人力资源部的角色从主推和执行变成了智囊团、咨询顾问，只提供工具，不做核算，这正合菜小虾心意。

茉莉非常崇拜菜小虾的这一手，问她怎么可以这么轻松搞定各个部门。

菜小虾就问茉莉："你小时候养过小动物没？"

茉莉说："养过，养过。有时候很乖，有时候可烦了。"

菜小虾说："它们都有逆反心理，有时候你喊它往东，它偏要往西。那怎么办呢？如果傻傻地继续喊，它依然会故意做对。主人只有两种办法来对付它，一是给诱惑，二是故意反着喊。不管是人还是动物都有逆反心理，把倒毛摸顺了，让他们以为是他们在掌控你，就行了。"

茉莉笑起来说："看来，人力资源最高效的方式，就是把自己要推动的工作变成众望所归。"

管是管得五花八门，错都错得殊途同归

菜小虾偶尔看历史，有一天就对茉莉说："你知道是谁提出的绩效吗？"

茉莉是在国外接受过洋派教育，理论结构比较全面，但这个问题她倒颇有些犹豫，问："是罗伯特·欧文斯吧？"

菜小虾白了茉莉一眼，说："崇洋媚外，他不过是 19 世纪初把绩效评估引入西方工业领域。其实，真正提出用绩效来评价员工的是咱们的老祖先。"

茉莉睁大了眼睛，表示不相信，受惯了洋派教育的人，多半都会想当然的认为，绩效就是 Performance，是从外国传入的。

菜小虾颇有些小炫耀地说："我个人认为，中国的绩效测评可以追溯到公元前 365 年。那是什么时代，你知道吗？"

茉莉依然表现出一头雾水。

菜小虾知道茉莉在外留学已久，文言文并无造诣，于是就用白话文讲了一个故事：

战国时期，秦国地处中西部，偏僻落后，国力衰微，长期内乱，战备不修，魏国乘虚而入，夺取了秦国肥沃的河西之地，秦国正处于生死存亡之际；当时老百姓屡受欺压、出头无望，反抗情绪日益高涨。

商鞅在军事方面实施的法令“军功爵制”给秦国的军事和社会发展带来了重要影响。“军功爵制”就是：新法规定，士兵在战争中杀敌一人，可以免除其全家的徭役和赋税；斩首敌军官一名，授爵一级，赐田一顷，宅九亩，还赏给一个农奴。爵位的赏赐与晋升，是根据在战争中斩获敌人的首级来确定的，赐田宅也是逐级累计的。

军功爵制并非商鞅首创，早在春秋时期就已经粗具雏形。在战国时，被贵为左庶长的商鞅发扬光大。经过商鞅入秦变法，秦国经济逐步发展，综合国力提高，并成为战国七雄之首，最终实现统一。

菜小虾问茉莉：“你知道商鞅的这项法则最成功的点是什么吗?”

茉莉说：“他奖励的田地、食物都是老百姓梦寐以求的，是社会的热点，封官赏田，人人羡慕，个个追逐，达到了激励的效果。”

菜小虾又给茉莉讲了一个白话故事：

时光荏苒，1 600 多年后的万历年间，首辅张居正却为时下的明军头痛，曾经使元帝国灭亡的明军如今不仅不能抵御国家边境的蒙古军队，就连沿海的倭寇都疲于应付。张居正决定实施“军功授爵制”来激励士气。但明军没有像秦军一样大力杀敌，他们选择了风险更小的办法，大量捕杀边境流民，贿赂兵部小吏换取军功。首辅的强兵之策变成了百姓之祸。

说完故事，菜小虾又问：“同样是用钱财来激励，但是达到的效果完全不一致，这是为什么呢?”

茉莉说：“这就要看当时的社会环境了，比如我都已经年薪 100 万元了，再告诉我做好一项拿命来拼的工作，可以奖励 500 元，那肯定达不到效果了。”

菜小虾点点头说：“对。要了解测评对象的需求，抓住他们的痛点来激励他们。每个岗位、每个任职者的痛点是不一样的。不仅仅是绩效，做任何工作的推动都要抓住对方的兴趣点才行。”

商鞅的“军功爵制”最聪明之处，就是弱化了人民群众的内部矛盾，将民众注意力的焦点转嫁到了外敌上。社会上民不聊生，上流社会还在莺歌燕舞。没有老百姓愿意卖命打仗，维护这个不公平社会的和平。大家巴不得天下大乱，乱世出英雄呢。商鞅恰恰是以政府的名义来疏导群众过胜的草莽英

雄情结。

按亚当·斯密《国富论》的说法，公元前365年，国民还属于单纯的经济人，以马斯洛的生理需求为主导。但在2 300多年后，人早已经进化成了社会人，更是复杂人。不仅要满足温饱，逞匹夫之勇，更要获得尊重，体现自己在社会的价值，所以测评员工的方式不能仅仅局限于简单的结果测评、财富激励。

伤疤不摊开了放在桌子上给大家赤裸裸地看，藏着掖着是治不好病的。要搭建合理的员工绩效体系，就必须要找到各个部门的痛点，戳到他们的“阿是穴”。

转回来，还是那句老话“了解需求”。菜小虾决定要对各个部门做个摸底调查。务必弄清楚各个部门现在的状况，知道各部门到底要什么，才能对症下药，把创口清理干净。

有了明确的目的，就需要找到合作调查的代表们。代表是个关键人物，不是随便找个人就可以担任的，一定要能全面地呈现部门状况。至少有以下的要求：

首先决不能是“老板凳”。这类人总会奔向两个极端，不是忠诚度太高，把现状说得完美无缺，就是自认为受公司压迫太深，苦水都吐不完。其次，性格要稍微外向，表达能力佳。调查者是以倾听为主的，如果代表的性格太过沉闷，句句话说不到重点，就达不到目的。最后，代表在部门中一定要有代表性，他们要能够了解部门的真实现状，要有自己的见解，不能只是“好好先生”。

招聘模块和人打交道最多，就着这些要求，很快胡丽丽就挑选出了几个合适的人选。菜小虾不走访不知道，一走访才挖掘出潜伏在这家上市公司身上最原始的漏洞。

首先是销售部。销售经理和销售人员薪金以绩效工资为主，说白了，就是基本工资加提成，多劳多得。Karl以前就直接按销售额来对下属核算提成，虽然觉得工具有些老旧，但也量化够用。

组织绩效指标确定后，销售部业绩不再简单地按销售额一刀切，KPI涉及回款额、新品在市场的份额、新品利润率等，Karl就觉得力不从心了。他尝试

着直接把这些指标下划到每个大区经理和销售人员，但好像下属们并不买账。

菜小虾走访时就有人提出来：跑新品市场前期投入最多，利润额最低。做成熟市场成交率可以达到75%以上，做新品市场，洽谈的成功率低于20%，失败的洽谈既不占销售额，又不占利润额。我为什么要主动承担新品开发？对方还引经据典说：让我推广新品市场，我怎么做的，过程你别管！反正白猫黑猫，抓到老鼠就是好猫，部门评价销售额，我努力工作，满足要求，Karl也不能不认可吧！

还有人提出问题说：开发新市场，甲付出努力做了很多前期工作，乙没有做。新市场开拓的周期是3年，3年内前期工作没有效益，两人业绩相同。乙不做也没有人知道，我为什么要做别人不做的工作？

Karl没有办法系统地解决大家的疑虑，这些指标就分不下去。依然用销售额来考量下属业绩。下属乐得轻松，反正我不入地狱，管你谁入地狱。

菜小虾看到Karl手上的情况，不由心紧了一下。更可怕的是，Karl手下的状况还是最乐观的，至少从表面上来看，可以拖着走。研发部的情况更加糟糕。

公司大力鼓励新技术的运用，奖励新产品的开发，对项目研发有高额的奖励。赵工对内的管理政策就是：新品开发率完成得高，员工绩效就好。

菜小虾细致一想就发现不对了。研发部不计得失地开发产品，很多产品的确很高端，花费了大量人力物力，但开发时就发现不符合客户的口味，投入市场的话一定见光死。研发工程师根本不用考虑这些因素，他们只顾埋头苦干，天天设计，天天开发，存活率微乎其微。

产品不受待见没关系，研发工程师指标完成了。他们依然能因此获得公司的新技术项目嘉奖。这也难怪Karl对研发部意见很大，认为作为开销最大的部门，研发部理应肩负提升利润的重任。

现在赵工挂靠了新品利润的指标，研发成本与新品利润联系起来。下属拿项目奖励，数钱数得手软，自己“新品利润”的指标却总是达不到。让研发经理和销售部联手涉足终端市场，大家略有敷衍，劲头不高。

赵工每次看到米泊老板都汗水涔涔。

行政部Peter也是泥菩萨过河，自身难保。行政部以前完全没有KPI的说

法，考评在岗人员的办法采取扣分制，说白了，就是用简单的人事规则来考评。在这里工作，你不需要有突出的业绩，只要每天按时上下班、没有穿拖鞋背心、没有偷窃公司的产品、生病了按时请假、和上级发生分歧不要顶撞，就可以拿到满额绩效。分解下来的二级指标来得太猛烈，让 Peter 难以招架。他不止一次向老板反馈过，新指标的完成无从下手、困难重重，但都没有被理会。

管是管得五花八门，错都错得殊途同归。

一圈调查下来，菜小虾是切实了解到为什么那些部门要联名要求人力资源部插手进来。如果他们的能力能够解决，绝不会摒弃自己的优越感，来找到人力资源部帮忙。

现在的状况是，各个部门发现自己的管理方式根本无法承接公司下达的 KPI，影响了公司的运营倒是其次，指标无法完成，直接会导致月薪 30% 的绩效奖金将会消失于无形，无法给自己交代。

摸清了情况，菜小虾起草了一份《公司员工绩效现状调查报告》：被调查的人员里面 75% 都表示工作欠缺目标感，每天的工作就是日复一日，不知道该怎么来改善自己的工作效率。并把这份报告用 E-mail 发送给米泊、白朗，抄送给芸娜。

这份报告看得所有收件人心惊肉跳，大家从来都没有想过 PB 这么良性运营的企业，员工的成就感和目标感如此低下。管理甚至还处于刀耕火种的原始状态。

报告一出，菜小虾发现：Karl 和赵工看自己的眼神都变了，不再是原来的盛气凌人、趾高气扬，眼光中甚至有一丝等待救援的无奈，应验了那句话——一切反动派都是纸老虎。多精辟啊！

让 Nana 不能接受的凤凰男

现在各个部门领导是真切感受到员工绩效的重要性了。如果干瘪瘪地告诉他们："衡量员工绩效最好的办法是推行'主基二元法'，人力资源部把你们教会，你们就自己去用吧。"他们绝对是味如嚼蜡，执行力大打折扣，外加

哭爹喊娘。

对于成人的教育，一定不能是填鸭性的。只要抛出个线头，让他们去悟，其实道理已经若隐若现了，等他们悟出来以后还会认为是自己的独到心得，执行起来就会特别卖力。

这天，人力资源部召集各个部门领导和他们分管绩效推行的助理在会议室开会。Karl 和赵工是申请人力资源部支持的带头人，自然不能落后，难得他们两人准时又低调地同时出现在会议室。

在他们心目中，今天人力资源部势必会驾着五彩祥云来拯救他们，拿出一个既命中要害又易于操作的工具。他们不知道，菜小虾今天只是决定和大家玩一个游戏。

菜小虾目测了一下，各部门人员都已经到场了。在男女比例 3∶1 的 PB，官大一级压死人，这些在座的大佬们平时都不苟言笑，优越感极强。换做平常，菜小虾类的执行层们断然不敢造次。但是，今天，人力资源部的“尚方宝剑”是智囊团的身份。既然是咨询者，菜小虾就顾不上今天游戏的内容可能会有损他们高高在上的个人形象了。

菜小虾的游戏叫“谁是我的白马王子”。她在投影上展示规则：

很简单。八个组分别代表一位美女，在市场的五大标准中，选出作为美女选择白马王子最重要的三个要素，给出详细的可接受条件。五个标准分别是：

（1）背景（含社会背景、家庭背景等）。

（2）外在条件（含身高、体重、外貌等）。

（3）经济实力（含年收入、现有存款等）。

（4）品性（含素质、个人道德）。

（5）发展潜力（含后续的发展通道）。

菜小虾知道 Karl 和赵工是刺儿头，就特别关注他们两人带的组。果然刚介绍完游戏规则，下面正襟危坐的 Karl 就抖动了一下修长的腿，脸上露出了不屑的笑意，显然他觉得这个问题太过幼稚。难道菜小虾单纯得要对所有在座的领导们做无领导小组讨论的测评吗？她要干什么？了解我们是不是合适当部门领导？

Karl 看了一眼赵工，两人相视摇了摇头，倒还默契。

Karl 不愿加入这么无聊的讨论，同组的女士倒是对这个话题非常感兴趣，激烈地讨论开了。渐渐，Karl 发现女士们的择偶观已经越来越背离成功男士的判定标准，才忍不住插了进来。

Nana 公然提出来说："我就最重背景。现在好些凤凰男，从山沟里面走出来。在大城市工作了那么些年，身上的土味根本就消不掉。结婚以后，还要把妈妈接来一起过。哎哟，婆媳关系难处着呢。"

Nana 是 Karl 的得力助手，负责销售部员工的内部管理，属于本地的"土著居民"。她工作很有灵性，只是在生活上个人优越感特别强烈。两人配合了 4 年，相当默契。

作为凤凰男的代表，Karl 就讨厌女人这个论调。自己把最宝贵的青春都奉献给了这个城市的建设，现在也开着帕萨特，喝着星巴克，戴着欧米茄，小有成就，怎么就配不上城市人了？

Karl 只得用他驾驭销售的雄辩之才，纠正 Nana 等人不正确的择偶观："男人最重要的是前途。没有前途，Nana 你有情饮水饱？"

讨论就像谈恋爱，当事人是不知不觉陷入进去的，Karl 没有发现，自己不小心就陷入了讨论，甚至还变成了主导力量。

赵工那组，五个人清一色的大男子主义者，根本没有想过美女的择偶问题。赵工首先提出来："现在美女平均身高就算 165cm，标准男人的外在条件身高不能超过 175cm，否则太大的身高差距，容易产生距离感，导致感情裂痕。"这个提议，得到了整组平均身高在 175cm 以下男士的一致认同。

他们一味地把五个人的优点拼凑起来，建立了一套成功男人的评价体系。菜小虾不得不一直强调："请大家站在女性的角度上思考问题，不要盲目地下指标。"

15 分钟后，每个组论调统一。菜小虾请上了每组的代表来陈述自己的择偶标准。

Karl 强势惯了，自动代表全组来陈述美女的择偶观，"美女的择偶是这样的，一是前途；二是经济实力；三是背景。"同时，还运用了大量的数字来界定成功，"××岁以前，任××以上的职务；存款在×××以上，住在×××

水平以上的小区”。

Karl 的描述非常迎合女生的心，下面的女士们虽在数量上呈现相对弱势，但气场绝对强大。她们纷纷鼓起掌来，直接掉进了 Karl 构筑的金龟婿圈套。

菜小虾表示了感谢，把这些内容都板书了下来。

有 Karl 开了一个好头，接下来的陈述就更加顺风顺水。赵工被公推作为美女代表进行了发言，这一组更代表了男士们内心的理想美女，择偶的标准一是品性；二是发展潜力；三是经济实力。

赵工补充说：“看人一定要看发展，不能只图一时之急。男人，必须有专长，一定要有自己的市场。好的女人是愿意陪着他享受吃苦的幸福的。”男士们哈哈大笑，纷纷鼓掌，以 Nana 为首的女士则嘘声一片。

Karl 和赵工发言完毕，抱着胳膊坐在位置上。他们已经配合把游戏做完了，菜小虾还能玩出什么花样，拭目以待！部门领导们的心情颇有些矛盾：一方面希望人力资源部能力挽狂澜帮助自己，另一方面又不愿承认自己搞不定的东西，人力资源部能够轻松搞定！

游戏的气氛，轻松且愉快。

菜小虾淡然地看着大家嬉笑怒骂，争得面红耳赤，其实他们不知道自己早就钻进了人力资源部的手掌心。菜小虾让全场安静后，问 Nana：“如果现在有一个男人，满足你们组开出的所有条件。你一定愿意跟他在一起吗?”

Nana 仔细地想了一下，说：“如果婚后不和他妈妈一起住，我愿意。”

菜小虾做了一个“OK”的手势继续说：“这个男人身体有重等残疾，身高不足 1.1 米。你愿意嫁给他吗?”

说罢，她把头转向了赵工一组，说：“同样，赵工，这样的男人，你作为女生愿意嫁给他吗?”

赵工连连摇手，马上指着 Nana 说：“这个要征求真正女人的意见。”

所有参会者都哈哈大笑。Nana 一下子被怔住了，显然，她并没有考虑过这个方面，急忙说：“这样的男人根本就不正常，没有正常的生理条件。我们给出来的三项重要的择偶因素，前提肯定要求他是个正常男人。”

菜小虾总结说：“你的意思，是不是有前途，是不是有经济实力是根据个人的喜好和需求来定的。如果满足就说明他更优秀。”

Nana 点头，补充道："矮小、缺陷都是小概率事件，根本没有纳入我们的考量范围。没有要求身高，没有要求身体条件，只是说明这些指标没有特殊要求，不用太突出。但，决不能低于社会认可的正常标准，这是最基本的要求。"

这个结论得到了大家的广泛认可。赵工已经顺利完成了角色转换，他与 Nana 特别有同感。在座的领导都纷纷点头，表示对 Nana 进行精神上的支持。

菜小虾顺着 Nana 的回答，总结道："我可不可以这样认为，判断人有两个方向。一个是关注点，判断他是不是优秀；另一个是非关注点，则要求他正常。非关注点其实很重要，我们可能因为非关注点的不正常，对人的印象会大打折扣，甚至一票否决。"

这个原理不深奥。用在择偶上，大家都能轻松地理解。反正在座的不是男人，就是女人，女人会遇到的问题男人同样也会遇到。

散会后，连着几天，各个部门的负责人们都在思考菜小虾的话——评价员工和择偶是一样的原理。

评价员工与择偶无疑是同样的两条线：一条是显著业绩线，这条线的目的是考量员工杰出的业绩，激励员工表现出更强的能力，使得工作脱颖而出，更加出色；一条是基础辅线，保证岗位正常运营的基础工作，是支撑显性业绩产生和展示的基础。

部门要做什么呢？结合"5M"方法，把各个岗位的显著业绩线找出来，根据业务实施流程和实施细则，把基础辅线评定环节定出来。

内勤是个难题

菜小虾算是知道了，不管是怎么样的位高权重，不管是脑力劳动者还是体力劳动者，他们都喜欢用简单缓和的方式来接受新的事物。尤其是绩效，这么高深莫测，如果一开始就让他们觉得高精尖，他们一定会竖起浑身的汗毛，弓着背对着你，骨子里不自觉地与你敌对，你就别指望能成功。

这天，Nana 正在整理销售部的岗位分解指标，Karl 让她马上到办公室去一趟，她就抱着笔记本敲门进去了。

Karl 也不耽误时间，劈头就问："对部门员工的现状，你是怎么看的？"

Nana 说："公司对销售部建立了明确考评指标，关注重点变成了两条：一是继续维持原有高利润产品市场；二是开发高利润的新品市场。大家更愿意参与第一项，市场成熟，投入产出率高。第二项是今年新增方向，大区经理们不愿意去开拓这项工作。很多工作需要前置，投入和产出的时间差至少是一年或者更长。这些工作不能简单用销售额结果来衡量。"

这些 Karl 看得清清楚楚。虽然新客户的提成高，但是花费的精力和心思要远高于得到的资金回报。大家都喜欢"捡软柿子捏"，只要老客户的单子足够，就决不愿意去开发新客户。

他抱着双臂，脸色严峻地陷入老板椅里面，说："现在竞争对手无孔不入。大区经理缺乏工具，二级经理缺乏动力，不监管不工作。完全靠产品的优势来销售产品，这是我最担心的。"

Nana 说："我们能否尝试把业务分成两大类。一类负责新市场的拓展和开发；另一类专门负责旧产品的维持和销售。新市场模块主线对新品市场占有率、新品利润率负责，辅线对新兴市场的信息收集负责；旧产品销售人员主线对成熟产品的利润增长负责，辅线是对成熟供应商的关系维护负责。"

Nana 的建议与 Karl 的想法不尽相同。这样虽能把新品开拓提上日程，但会导致业务人员的两极分化，谁都不愿意去做新市场开发。他摇摇头说："还是将销售人员按管理辖区来设定指标，新品开拓和成熟市场必须兼顾。对新品市场的前置工作，不能缺失监督机制，放置在评价辅线里。"

Karl 怕 Nana 没有完全理解辅线的意思，他举了例子解释说："淮南的二线经理要保证新品市场占有率占 10.5%，就必须做些基础工作：了解淮南目标企业，走访客户需求，维护上级关系，收集产品建议。"这些都是开发新市场的基础工作。

基础工作做得好，不代表后续业绩好。但基础工作没做，只能说没有用心开拓市场，那么就要按辅线的管理幅度扣除相应的得分。天下没有免费的午餐。

Karl 的想法的确可以缓解现在内部的疑问，她又问："销售内勤、跟单员的岗位，没有直接承接部门 KPI，该怎么衡量主线呢？"

Karl 反问道："你说呢？"

Nana 想过这个问题，但不是很成熟，她说："销售内勤是协助销售人员来开拓市场的。工作重心是保证后勤服务，KPI 建议设定：数据准确率，客户或者销售员的满意度。"

Karl 的重头戏在销售体系的管理，暂时也没有把内勤岗想得太清楚，就点了点头，算是认可了 Nana 对销售内勤的安排。

Karl 把这两天来思考的心得发 E-mail 给菜小虾。他想征求一下人力资源部的意见。潜意识里，他还有一丝炫耀。销售部的 Karl 个人素质和执行力是非常强的，对于人力资源部他是输专业不输气场。

自从上次游戏后，菜小虾连着一周收到各个部门发来的 E-mail，分享自己部门关于员工绩效管理的想法。这让菜小虾特别欣慰。

研发部赵工从洗脑培训时就憋了一股劲儿，现在特别积极地结合组织绩效体系，运用"美女择偶定律"、5M 原则，为研发部岗位搭建了员工绩效评价体系。

主线主要来源有两条：

（1）部门 KPI 分解下来的三级指标。比如研发部承接了一项组织二级指标："新技术引入周期"，这项指标就根据 5M 原则剥离出了"新品试运行稳定性"、"新技术产品普及率"、"研发项目阶段性达成率"。

（2）为 KPI 达成服务的项目性工作。比如，为了满足"新品利润率"，研发部不能再闭门造车，必须要保证产品的设计成本最低，在达到同样效果的情况下原材料最精益。为了提升新品利润，研发工程师们要和销售部对接，走进客户端，了解客户需求。不盲目开发产品，不盲目设置产品功能。项目工作的描述也非常的正式，用了 SMART 原则，对完成的衡量标准、时限都做了清晰的界定。

辅线以扣分项为主实施测评，主要来源有一条：

按流程各个岗位必须要开展的工作清单。比如，研发工程师每月度都要编制一份产品开发进度汇报材料。以前研发工程师们最讨厌做这项工作，因为它没有直接的产出，属于耽误时间，但这对部门项目的沉淀非常重要。每次赵工不得不让助理盯着催、催、催！

现在赵工就聪明了，把这项放在辅线里面。你没有做或者做得不好，我

扣你 1 ~ 3 分；做得一般不加分；做得出彩给你加 1 分。赵工的意图非常明显，借着员工绩效调整的机遇，把“猴子”下放到各个员工身上。

研发部的进步让菜小虾惊喜万分，做技术出身的人果真是智力非凡。只要他们支持你，愿意去做，没有做不好的。

不过，赵工搭建的体系还是有些问题的。为了全面周到，他把每项指标拆分得非常细致，每位研发工程师挂靠的指标都空前繁多：新品开发的时间，新品的测试调试时间，新品市场调查效度，新品参数准确度……粗粗地数了一下，每个研发工程师至少挂了 10 个指标，再加上项目性工作，每个人身上沉甸甸地挂满了 12 ~ 15 项主线。

研发部的问题虽明显，但思路是完美的。菜小虾最担心的是行政部。

行政部管理的范畴大，员工宿舍、食堂、绿化、清洁、门卫无一不由他们负责，Peter 是做行政的一把好手，内控能力特强，细细碎碎的行政组织工作门儿清，但他扎根基层太深，就很难爬到高处来俯瞰这块儿工作。

行政部承接的组织绩效有一项二级指标：员工满意度，Peter 就把这项指标挂到每个行政管理人员的身上。管宿舍的人挂员工满意度≥76%，管食堂的人也挂员工满意度≥76%，清洁阿姨还是挂员工满意度≥76%。

看得菜小虾头皮发麻，也不知道到底是不用心，还是真的不会做。当所有的人都为这项工作负责时，到头来就是没有人为这项工作负责。

和销售部、研发部一对比，进步就明显要差出一大截。看来从原来以考勤、以态度考核绩效的方式中蜕变出来，Peter 的差距犹如天堑。如果说 Karl 和赵工在员工绩效体系搭建上缺的是工具，那 Peter 缺失的则完全是思路。

不用思考的傻子体系

菜小虾决定，把绩效体系做成“傻子体系”，哪怕没有思路，直接用工具也可以把思路套出来。她找到 Peter，循循善诱。

菜小虾问 Peter：“行政部原来做过员工满意度调查吗？”

Peter 非常得意，行政部的工作做得细致，怎么可能有漏洞。他说：“当然调查过，每年都要做。”

菜小虾继续问："那以前是怎么做的呢？"

Peter 把以前的调查表拿出来给菜小虾看。这一看不得了，菜小虾憋住笑都要憋成内伤了，行政管理部的调查只有寥寥几行，内容无非是：

（1）你对公司行政工作：满意6分、一般满意4分、不太满意2分、非常不满意0分。

（2）你对保安的工作：满意6分、一般满意4分、不太满意2分、非常不满意0分。

菜小虾问："以往这些数据做出来之后怎么办？"

Peter 说："把它放在档案室，每年第三方来审查的时候作为内部客户满意度调查资料提供给他们。"

菜小虾发现行政的问题还大大的存在，看来既要一针见血，又要给 Peter 给足面子，只能换个方式。就问："听说前段时间，有员工投诉食堂啊？"

Peter 无奈地点了点头说："是啊，现在的员工越来越难伺候了，希望食堂的菜品丰富、干净整洁、色香味美，还要营养搭配、中西结合。食堂现在的厨师长已经是国家二级标准了，如果还要提升标准，那就算财务能批预算我也不敢同意。"

菜小虾接着问："但是清洁模块就很少听说被投诉。"

Peter 很得意地介绍说："我们发现，对清洁模块只需要制定一份点检表，明确每个清洁人员每天的路线、关键关注点，一般都不会出现差池的。清洁原本比较简单，一致性相对食堂要强。"

菜小虾一边听一边赞许地点头。听 Peter 说完，才笑着说："是啊。同为行政的下属模块，食堂的风险就比清洁要大。如果我们给他们同时约定满意度是76%，可能导致清洁模块不用花心思就会完成，但是食堂不管怎么努力都完不成。这是指标过剩，要求得太高或者太低都会影响员工的情绪。最后，部门的整体指标也没有办法保障。"

Peter 同意菜小虾的观点。但怎么样分配指标才合理呢？把清洁模块定高了，又怕下面人不干。

菜小虾建议借助历史数据，以前的调查表虽然粗糙，但是导向还是很明确的，比如从以前的调查表就可以看到，大家对食堂的满意度仅仅是40%，

对清洁的满意度是80%，对保卫工作的满意度是60%。在高于这些历史值的基础上，保证整体满意度能达成76%的前提下，下指标就可以了。

这仅仅是下了指标，指标是用来引导下属工作并验收下属的工作结果的。具体该怎么样来指导下属的提升，菜小虾又结合“5M”给Peter重新讲解了一遍。

要提升食堂的满意度，从人的因素来看，必须保证服务态度好；从环境的角度来考虑，需要环境优美，让人产生食欲；从选料的角度来看就要食物有营养、卫生、新鲜。调查的目的就是找到哪一项是改善的突破口，到底大家对食堂的不满意是在环境上、服务上还是在食物上呢。

所以员工每年的满意度调查一定要有导向性，不能粗放。比如以前的调查表，就笼统地问：员工对食堂的满意情况，这样采集的数据就不能作为改善的依据。建议行政部把我们用“5M”分析出来的细致维度都罗列在调查问卷表上，得出来的结论才能用柏拉图进行分析。

在做调查时，针对刺儿头们要剖析他的深层次需求还可以用到一个工具——“5W”，就是连问对方五个Why，挖掘他最终不满意的根源。连问五个Why的询问对象，并不是Peter，也不是分管食堂的行政主管们，而是我们真正要笼络的对象——员工。

Peter终于点头明白了。

他原本很想补问菜小虾，柏拉图不是古希腊伟大的哲学家吗，什么时候还发明了一个分析工具？但是他觉得在今天的讨论中，自己占尽了劣势，不能再露怯了。

Peter装作淡定。菜小虾走后，他直奔电脑，开始百度。

柏拉图又名帕累托图，是19世纪意大利经济学家V. Pareto（柏拉图）调查国民所得分配时发现少部分的人占有大部分的财富。80/20法则：80%的问题集中于20%的项目中，所以控制20%的项目即可解决80%的问题。这是项目团队识别关键重点问题的一种有效方法，为寻找影响产品质量的主要问题，即在影响产品质量的诸多问题中确定关键的、少数的一种方法，来分析因素影响的大小。

Peter笑自己，还好刚刚没有问菜小虾，否则这笑话就闹大了。他算是领

教了，人力资源部还是真有两把刷子。

至于“5W”法则，Peter 悄悄地试验了一下，他找到了销售部的 Nana。Nana 是出了名的生活小资，很少在食堂吃饭，吃一次饭就必定会投诉一次。

Peter 就问 Nana：“Nana，你为什么对食堂不满意？”

行政模块属于后勤类业务，在薪酬体系的岗位价值度设定低于销售和研发类的核心模块。但，在行政职务上 Peter 属于行政总监，要高于总监助理 Nana（行使协助总监开展内部管理的职能，级别上在高级经理之上、总监之下），Nana 平常还是非常给面子的。

Nana 说：“食堂的菜不新鲜，卫生环境又差。”

Peter 问：“为什么你觉得食堂的菜不新鲜、卫生环境差？”

Nana 撇了一下嘴说：“平常吃饭的时候都可以看得到厨房油腻腻的。”

Peter 继续问：“为什么你觉得厨房里油腻腻的？”

Nana 又撇了一下嘴说：“看得到嘛。厨师白大褂上油腻腻的，又不戴帽子。哪里有大厨的样子。白色的墙围油污就会留下来，揩也揩不干净。”

Peter 觉得自己连问了 3 个 Why 就了解了 Nana 的真实想法，其实她对食堂不满意就是：厨师没有戴帽子，衣服没有像五星级酒店一样每天更换，开放式厨房是白色的墙围。

这些只是 Nana 的个人意见，能不能作为改善建议，那就要在所有的调查问卷收集上来后，使用柏拉图分析，看属不属于集中了 80% 矛盾的问题。

经过几天不断的完善和试验，Peter 觉得自己进步多了。他重新把员工绩效指标体系修改了一遍，发给菜小虾。

看得出，这一次的行政部的员工绩效体系 Peter 还是花了工夫的，运用了菜小虾介绍的各项工具，把指标划分得非常细致。围绕提升员工满意度，行政部发现有部分员工对公司的绿化带不太满意。Peter 就用了 5W 原则最终得到结论：

大家不满意归根结底就是：一到冬天，绿化带会出现枯黄，非常影响公司的形象，对于追求完美的 PB 人来说是非常不满意的。

围绕这个现状，Peter 给行政经理下了一个指标，绿化带枯黄率≤15%。对指标的界定为：绿化带枯黄率 = 草地枯黄面积/全公司绿化带面积。

Peter 对这个来源于群众，运用了先进工具分析出来的指标非常得意，在发给菜小虾的时候对这一点还着重做了个蓝色标识。

后三把圆月弯刀

各部门的指标体系都已经定得差不多了，整体情况菜小虾还算满意。行政部定的指标算是在往良性的势头上发展，至少大家愿意思考体系，能够独立使用工具。

像汉高祖刘邦那样，万事喜欢问下属“为之奈何”的人，很容易被冠以无能的称号。虽然历史证明这是高情商的表现，善于把“猴子”甩给第二方，但这毕竟只适合少数人。上司往往有通病：他们当“大哥”好多年，善于独立做决定，善于决定别人的命运，尤其不喜欢被行政地位比自己低的人指手画脚。

指标和体系的问题，菜小虾还不方便直接指出来，怕引起领导们的反感。她决定组织一场绩效交流会，由领导们自己交流心得，相互提出建议。

领导们的问题，就让你们自己来解决吧。

Peter 一来就抛出了菜小虾开小灶时特别介绍的几样工具，什么是柏拉图、什么是 5W，从美国杰弗逊大厦，一直讲到自己对员工的需求分析。最后他很得意地说，为了改善员工对行政工作的不满意，我给行政经理加设了“绿化带枯黄率”指标。

话还没有说完，Nana 就提出来：“Peter，这项指标在执行的时候会有问题。”

Peter 自信满满地说：“不会，这项指标完全可以量化，我们还有项目的公式：绿化带枯黄率 = 草地枯黄面积/全公司绿化带面积。公式就能把输入转化成输出，行政人员可以监控。”

Nana 接着问：“草地枯黄面积怎么界定？3 月份和 11 月份的枯草规律就不一样。枯黄怎么界定？到底是枯萎了算，还是黄了算？是 1 平方米以上的草叶枯了算，还是只要出现单根草叶枯黄，也算？如果有一根草月初的时候黄了，月末又绿回来了，怎么办？”

Peter 用 5W 分析出来的指标被 Nana 问得哑口无言。回头想想这些问题好像的确不能操作，即便是能操作，这样巨额的工作量也必须要增加一个人员编制。

这个增加的岗位，还有些说不清道不明的，总不能叫做“数草专员”吧，真是贻笑大方。

Peter 当场就有些疑惑了，如果这样的话，该怎么样来提升大家对绿化的满意度呢？

Nana 并不是存心想让 Peter 下不了台。她的工作作风与 Karl 相同，干练直接惯了，看到明显问题就忍不住挑开来分析。

赵工支招说：“一定要看到主线和辅线的关系。在主线中无法实施或者重要程度不高的指标，都可以放在辅线中来实现。员工看绿化，肯定不会去测量，在乎的是目测的感官舒适度。可以在行政经理的辅线中设定一条‘如果有人反馈绿化出现问题，直接下扣 10 分’。10 分的分量不算轻吧，相当于一条 KPI 的分量了。为了不被反馈，经理肯定要天天去抽查，了解大家的感官舒适度。如果没有人反馈，那就不扣也不加分，因为这原本就是他应该做的。”

Karl 听了赵工的话，觉得颇有道理，自己的销售内勤也属于行政范畴，同样可以在辅线上做文章。前段时间，自己都在关注销售指标的分解，重新规划片区职能，分析新品相关数据。给销售内勤强加了一些指标，比如报表完成率、数据准确率等，辅线思考得不太透彻。

Karl 用笔后端轻轻点了点 Nana 的桌面，Nana 转过头来，就看见 Karl 在笔记本上写着六个字：后勤重在辅线。

Peter 听了赵工的方法颇有收获。他提议赵工把研发部的体系给大家分享一下。

赵工不推辞，随机在笔记本上点开了一个岗位的绩效指标，华丽地展示了 15 项主线，看得与会人员一阵眩晕。

Nana 就提出来说：“研发工程师在测评周期内的考评主线高达 15 项，每一项平均分值只有 6 分。辅线扣分项又是一张清单，里面有至少 15 项要扣分的基本工作。会不会太多了？”

赵工说："主线是基于组织目标分解的。辅线是成熟性较高、必须完成的。无法实施或者重要程度不高的主线也下放到辅线了。"

Peter 听到赵工第二次提到这个定义，就问："怎么来判定哪些指标属于'无法实施或者重要程度不高的指标'，这些不都满足 SMART 原则吗？"

Peter 能说出 SMART 原则，不得不说是个天大的进步。但，赵工说不出个所以然，他们求助菜小虾，让人力资源部来解释哪些指标是 PI，哪些可以加上 K，变成 KPI。

部门领导敢大刀阔斧地砍掉指标，需要人力资源部给他们提供工具。菜小虾提供给大家判定指标的三把圆月弯刀：

（1）低成本获得数据。指标必须满足数据获得手段简单、测评实施成本低廉的原则。

（2）发生频率正常。小概率事件或事件发生间隔周期过长均不满足此条款。

（3）指标重要。保留作为关键绩效的指标必须能突显该岗位的价值。对于辅助性指标或重要程度不高的指标不予以保留，如参加某会议的准时性等。

这些都不是菜小虾发明的，她只是教会大家挑选适合的工具来做适合的事情而已。一路剖析下来，领导们就轻易发现了以下问题：

Peter 提出的枯黄率就明显不符合"低成本获得数据"。就如 Nana 所说，枯草无法界定，要收集这个数据劳民伤财，还需要增加一个人头定额。

行政部另外一项指标：安全事故发生次数。Peter 制定的初衷是监控在保卫范围内出现的安全或者违法事故。现在看来也不符合"发生频率正常"的原则。安全事故不良影响极大，但是小概率发生事件，做成主线 KPI，一年中几乎每个月都会得到满分，如果当月发生也仅仅只能扣除相应分值，从导向上来看依然是以得分为主。

Peter 按图索骥，指出研发部的"新品试运行稳定性"这项指标是不满足三个原则的筛查的。新品试运行稳定，什么叫稳定？在客户手中半年无投诉算稳定，还是产品开发的抽测中参数合格是稳定？这个要界定清楚。"新品参数准确性"指标就不符合"低成本获得数据"。

一行人删删减减、敲敲打打，很快就把研发部抛出来的代表岗位的主线

KPI 锐减到了八项以内。

会议的功效犹如演习沙盘，与会者快速学会了运用工具，又结合自己的认知为其他岗位进行诊断。各部门对主线的 KPI 提炼达成了统一，如果对岗位的测评除了 KPI 结果导向，还希望对过程管控，可以自己用“5M”讨论围绕 KPI 分解的项目性工作。

Karl 一直都在听着大家的讨论，暗暗思量：回去以后应该让 Nana 把销售内勤的考评体系取消 KPI。“客户满意度”数据的收集不满足经济性的要求。内勤的工作流程性很强，控制亮点都在辅线中。只要所有的报表按流程交付，无错漏，客户的满意度自然就高了。

“他山之石，可以攻玉”。Karl 第一次感觉人力资源部作为后勤部门还是颇有专业度的。

用后勤服务的态度，做战略指导的事

集团人力资源中心发出通知，今年人力资源高峰论坛举办地定在三亚，让下属子公司提报参会人员。这类论坛的性质类似于年会，每年都有一次，面向的对象是子公司的人力资源中高层负责人及核心执行层人员。

主要有三层含义：①为下属公司提供相互交流经验的平台，促进交叉学习；②强调集团人力资源中心的管控作用，下达下一年的整体规划；③让人力资源部的人借机会能放松心情，享受工作的快乐。

芸娜非常满意这段时间菜小虾的成长。工具，这个在市面上多得很，懂得如何结合公司的现状，润物于无形才是最难能可贵的。她决定给予菜小虾一次机会，让菜小虾接触集团的上层人员，没准还能获得 Ella 的赏识，多给新人机会也是一种激励。

在三亚美丽的热带风光中，菜小虾完全陶醉在了“面朝大海，春暖花开”之中。这里的番石榴又绵又甜，小而精巧，一阵牛奶香味，比超市里两个拳头大的番石榴好吃多了；这里的海沙又细又滑，天低路直，酒店有私人的海滩，电瓶车负责接送。

无限风光在顶峰。

黄昏的海边，芸娜用一条巨大的亮丽纱巾把自己围了起来，和菜小虾一起在海边散步。芸娜说："人的生存方式有很多种，有些人呼吁自己的思想，有些人执行自己的思想。很多人都盯着经理和总监的位置，都想能快速获得这些位置。坐上位置固然好，但这时你会发现这位置看似风光，淹没在事务性工作中，人就变得浮躁，只攻技术要单纯得多。我刚进公司的时候，比你的岗位还低，那时从专员做起，看到你就像看到了我自己当年奋斗的影子。"

天，一层层地暗了下来，菜小虾感觉自己和芸娜的关系变得特别的柔软和默契。

集团人力资源总监 Ella 是一位在公司服务了十二年、和颜悦色的女士。在白朗的述职汇报后，她大大称赞了 PB 的绩效工作建设，给予了菜小虾极大的鼓励。

相对而言，B 公司就比较惨了，Ella 并没有特别提及 B 公司，与会过程中 B 公司的人力资源总监 Richard 都显得神不守舍、心不在焉。

从三亚回来没有多久，芸娜就找到菜小虾在会议室面谈，告知菜小虾，为了奖励菜小虾工作努力，有明显的产出，特别申请晋升菜小虾为中级主管，月薪享受 5 000 元。

到 PB 的第 453 天，菜小虾晋升为中级主管。

马斯洛原理说人满足了安全需求、生理需求后，需求会转化为社会认同需求和尊重需求。说得更加简短些就是"仓廪足而知荣辱"。

菜小虾被公司认可，觉得归属感高极了。

这天 9:00 刚上班，芸娜接到了 Richard 的电话。

电话那头说："芸娜，这可能是我最后一次以集团下属人力资源总监的身份给你打电话了，我今天早晨已经向高层正式提出离职申请了。"

芸娜十分惊讶，虽然 Richard 会离职一直是自己意料之中的事情，但是一大早突然被告知，还是觉得噎得慌。

芸娜问："真的没有办法挽回？尝试着找咨询来做了没有？现在大家缺乏的是对绩效的信心，让第三方尝试着介入也许可以转移大家的注意力。"

Richard 说："以前得到老板支持，太踌躇满志了，什么都是硬推。原本一些部门就颇有微词，现在出了问题，正好把以前的旧账都翻出来。绩效的专

业倒不是矛盾的焦点，其实很多先进的理论大家是可以接受的。现在堆积的问题是他们的抵制意识，表示不愿意合作了。”

芸娜问：“离开得这么仓促，有没有找到合适的机会？”

Richard 的语气里异常的颓废：“暂时还没有，先休整一段时间吧。五年了，真的很有感情，从人力资源起，又栽在人力资源的手上。兵败如山倒啊！真是心力交瘁，心累！内斗了这么久，别说适应新的环境，我都有点怀疑以前的价值了。”

芸娜问：“那你已经想好了？在这个市场上，Z 集团的名气和待遇还是非常好的，要找到同样的平台可能不容易啊。”

Richard 说：“我现在只求全身而退，不要败得那么彻底。芸娜你也知道，人力资源就是做人的工作，人是动态的，再刚性的工作都难免会有人情和漏洞，现在离开，至少老板还认可我前期的成绩，如果再这样耗下去，我怕以前的功绩都会被挑出毛病，被推翻。”

Richard 说的问题，是所有人力资源工作者都可能遇到的：人是活的，工作就是活的，会产出很多莫须有的或错或对的结果。芸娜对此也很无奈，就问：“要不然在集团内申请调岗？那样就不会马上面临选择了。”

Richard 说：“我已经想好了，也是当给自己一条新路吧。芸娜你做得挺好的，祝福你。”

Richard 的管理风格，从来都是铁腕政风，执行力很强，非常容易脱颖而出，但是也非常容易给其他部门一些错觉，好像 Richard 做的每一件事情都在标榜“向我开炮”。

其实，Richard 做的每一件事情，受益的都是企业，或者说受益的都是这些部门，只是他们都在堆积怨恨，没有客观地接受。

炮响了，Richard 作为受害者只能以走谢罪。所以人力资源工作者一定要注重办事风格，一定是做战略指导的事，用后勤服务的态度。

挂了电话，芸娜立马去白朗办公室，把 Richard 离职的消息第一时间告诉了白朗。白朗背对着芸娜，面向着落地窗，两眼平视着外面，也不知道看的是什么地方。

想起上个月集团的论坛。那天发言的时候，PB 可谓出尽了风头，人力资

源中心对组织绩效的推行给予了高度评价，B 公司低眉顺眼的，出尽了丑。树大招风啊，现在 Richard 离职了，这个消息到底是好消息还是坏消息呢？

人力资源这么重要的部门不能没有负责人，必须要尽快提一个起来当部门一把手。

Richard 的下属中肯定会有得力的高级经理可以挑起 B 公司的人力资源大梁，但是，如果提了 Richard 的亲信，其他部门也许感觉还是遗老遗少，不太信任。

这种情况下，企业调用猎头无疑是自寻死路。猎头挖的人会更注重专业，可以拯救管理落后的企业。但，空降兵在这个敏感的时期更难融入企业文化。

既要行为本土化，又要降低各个部门的排斥，安抚各部门的情绪。真有这样的人选，人家又为什么愿意放弃现在的稳定生活要重头来过呢？

集团中心极有可能会插手管控局面，从内部调配资源。现在各子公司的人力资源都运营得算顺利，根本没有人愿意去接 B 公司的烂摊子。B 公司现在最薄弱的就是绩效，如果集团中心需要一个既懂绩效，又能融入公司企业文化的人去力挽狂澜。那么，PB 就树大招风啊。

两害相权，取其轻

很快，白朗收到了 Ella 的邮件。请白朗明天下午回一趟集团，协商人员调配的工作。邮件同步抄送给米泊。

Ella 发了邮件后给米泊去了电话简单说了情况。按职责分配：关于人员调控的工作，人力资源中心只需要与子公司分管人力资源的白朗直接协商即可，Ella 抄送给米泊，又主动打了电话知会情况，主要是基于礼貌，如果后续的工作涉及 PB 的利益，米泊作为第一负责人，是需要给予支持的。

Ella 身为集团人力资源中心总监，她心里清清楚楚：人力资源开展的动员工作一定要前置，面子工程和行政工作要细致到位，否则不管你多么位高权重，在“人”上没有做好，早晚是要翻船的。

按约定的时间，白朗敲开了 Ella 的办公室门，向 Ella 如实汇报了 PB 最近的人力动向、推行绩效的最新状况以及后期的工作规划。Ella 热情洋溢地赞许

了白朗清晰的工作思路：既与人力资源中心的大战略保持一致，又建立了最贴合企业现状的个性化管理体系。

Ella 说："对于好的体系和成功的管理经验，我们就应该向所有的子公司推广。B 公司就是因为在执行思路上的偏差，导致现在的情况让我非常担心。其实，今天我就是找你要资源支持的。"

白朗早已经猜到这是老板要资源的"鸿门宴"，连忙诉苦："Ella，我没有人能接替 Richard 那么重要的岗位啊。组织绩效的体系刚刚搭成，用的是新人，到岗才一年多；招聘、培训正在做任职体系和内训体系，脱不开手；另外，他们都是经理级别，还有待积累管理经验，带不了整个部门那么大的团队。"

Ella："芸娜呢？工作态度和能力都不错，她带团队也已经三年了。给她一个新的环境展示一下，怎么样？"

和芸娜配合的两年中，人力资源的工作自己几乎可以完全脱手。一旦调走芸娜，再培养出一个得力干将又要耗费自己两年的精力。白朗听了无异于被拔了虎牙，马上说："她能有更好的发展当然好。但调动员工不得不考虑她的实际情况，芸娜在 PB 做人力资源总监三年，家庭在本地安置妥当，企业单方面更改员工的职位，按劳动合同法规定用工风险大啊。"

Ella 说："违背法律法规的事情，公司绝对不做。但公司如果做出了这个决定，风险肯定可控。你看呢？"

作为资深的人力资源专家，Ella 和白朗都心知肚明，劳动合同法的初衷是倾向保护劳动方，但在实际操作中，企业可以有众多打擦边球的机会。

白朗连忙点头："是，是。芸娜在公司这么多年，从最初的专员到现在人力资源总监，对公司的忠诚度是非常高的。"

Ella 微笑着说："PB 的人力资源架构很扎实，团队年龄层级不大，还可以考虑给下面的经理足够的机会，挖掘经理层的管理潜力。建议让他们参加领导力的测评，匹配一下他们的管理潜力，或许能挖掘出更有管理潜力的人。"

平心而论，Ella 真没有想过调动芸娜。"平级调动，收拾烂摊子"在政策上可以通过变更协议来规避风险，但在感情层面上对员工毕竟不好交代。

对经理来说，升职调动、提升平台就极具诱惑力。芸娜下面的几个经理

素质都不错，白朗不给芸娜没有关系。抛出芸娜就是为了诱惑白朗弃车保帅。如果拿下面的经理来挡，Ella 可以表现出退而求其次，权当卖了白朗一个薄面。

对人做工作一定要把握一个度。决不能在明知对方不能做出决定的情况下，逼得太急。否则不仅做了无用功，还会让对方下不了台阶。

白朗已经在考量这个问题，Ella 佯装没有看到，绕开了话题。两人寒暄了一阵，聊了下 B 公司现状，才收了话题。

在回公司的路上，白朗一直都在思考这个问题。有 Ella 的架势，既然预备了今天的谈话，就已经把解决的方式考虑清楚了。这个事情与其说是商量，不如说在下“政治任务”。把芸娜拱手相让等于自断筋脉，断然不行，升职调动对于下面的三个经理来说的确是个好机会。

两害相权，取其轻。

但让谁去接 Richard 的位子呢？白朗想先不做决定，打算到公司后听听米泊的想法。

绝不越俎代庖

电脑前，Cherry 正在审核薇薇安的报表。

薇薇安是薪酬中级主管。脾气冷冰冰，心思简单，为人倒不坏。她热心数字核算工作，绝不愿贸然做出改变，标准的稳中求胜。

Cherry 发现里面有个极为隐蔽的错误，顿时火冒三丈，芊芊玉指快要把液晶显示屏戳破了。薇薇安知道是自己的错误，态度倒好，在旁边一直点头。

突然电话响了，Cherry 接了电话后，嘘了一口气，调节了一下自己的表情，回头对薇薇安说：“重新计算！我去开个会。”

说完，踩着高跟鞋，“噔噔”地走了出去。

在总裁办公室，米泊把 Ella 向白朗要人的过程粗粗描述了一遍。对于 Cherry 来说，这是一个好机会。

Cherry 嘟着嘴巴，嗲着声音说：“是啊，机会倒是个好机会。现在的位置都坐了两年了，一直是薪酬经理，上司没有走我也没有机会上啊。不过，B 公

司现在就这样子，人力资源部没有地位，所有的体系都得全部重新做，下面又没有个自己的人。我可不愿意去那个水深水浅都摸不透的地方。”

米泊说：“B 公司的 Richard 就是人力资源部的替罪羊。很多部门是对人不对事，他一走，不满也就带走了。进 B 公司就是选平台，只要位置上去了，再以总监身份轮岗调回来就容易了。”

Cherry 玩弄着保养得很好的红润指甲，微微失望地轻声说：“最关键的是，过去那边，多久都看不到你。就算 Ella 亲自来公司找我谈，我也要告诉她，我可不愿意走。”

米泊看着低头沉思、面带娇羞的 Cherry。

Cherry 斜了一眼米泊，委屈得梨花带雨，她叹息道：“我今年都 30 岁了。公司的机会不知道要等到什么时候啊！”

米泊轻轻点点头，表示知道了。Cherry 一掩门退了出来。

到底谁最合适 B 公司的人力资源总监，米泊没有给白朗最终的答复。他只是做了一些有方向性的提议：

（1）PB 现在是 Z 集团的标杆企业，帮扶集团旗下的子公司，是一种责任，更是一种义务。我们务必要做到输出最精锐的力量，稳固 PB 在集团人力资源中心的地位。

（2）对于员工，不管是在 PB 还是 B 公司都是服务于集团公司，我们相信：是金子一定能发光的。

（3）轮岗是不常有的机会，它能锻炼员工在不同环境下解决问题的能力，这是中层晋升到高层必不可少的环节。

（4）作为分管人力资源的副总裁，白朗可全权确定最终人选，但这个人将是联系 PB 和集团总部的桥梁，一定要慎重。

米泊站在集团发展高度的答复，让白朗极为痛苦。虽然米泊句句说的是“我绝不越俎代庖”，但实际上给出的每一个信号，都分明在说：把最优秀的芸娜作为中坚力量输出到 B 公司。

白朗不得不做一个权衡，如果任意选择一名经理内调到 B 公司，自己可能承受来自米泊以及 Ella 两层级的压力，一旦派遣的经理能力欠缺无法扭转局面，自己的用人能力会受到来自各环节的质疑。

如果把芸娜给 B 公司，无疑是对集团人力资源中心的决定的最大拥护，后续容易得到更多来自 Ella 的肯定。对内，自己依然可以亲自提拔起一位新的人力资源总监，年轻有朝气，忠诚度会更高。更重要的是，内部人员会看到更多切实的机会。

操控全局，只有保证水流动，才能注入更多的氧气。

天下没有不透风的墙，Richard 要离职的消息很快就在各个子公司弥漫开来。

公司的绩效模块只有菜小虾一个人做，不像其他模块都有两三个人，八卦信息往来频繁。菜小虾属芸娜直辖，收到的消息多是官方且正面的。菜小虾对信息都后知后觉，往往是一些事情都从新闻变成了旧闻，才打个弯传到她的耳朵里。

菜小虾之所以对 B 公司发生的事情有所耳闻，都得益于 B 公司的绩效主管 Ben。她召集各子公司的绩效专员在 Outlook 上建立了一个虚拟团队，每次有新的想法、新的知识，大家都在一起分享。当有大事件发生的时候，彼此都会相互通通气，逢年过节也都相互发发 E-mail，联络联络感情。

在事发几天后，菜小虾收到 Ben 的邮件，说他们现在每天工作轻松愉快，因为他们的第一负责人 Richard 已经休假 5 天没有上班了，整个部门就处于无政府状态。

在 B 公司人力资源体系涣散变成集团关注焦点的时候，大家的嗅觉就会变得出奇的敏锐，人力资源总监无预兆性地连续休假 5 天，代表着什么？

果然半个月以后，集团人力资源中心的 Ella 就在经营会议上宣布 Richard 因职业发展的需要向公司提出了离职。PB 原总监芸娜接替 Richard 的岗位，续任 B 公司的高级人力资源总监。集团感谢新旧两任人力资源总监对企业的付出，祝愿他们在新的平台上创造辉煌。

接到消息，Z 集团内部一片哗然。

在芸娜的欢送会聚餐上，米泊发表了热情洋溢的讲话，话语中饱含对芸娜的诸多不舍，但为了集团的发展，为了不羁绊她往更广阔的天空飞去，为了让她能向 Ella、向集团展示自己更大的能力，自己不得不同意芸娜的调任。

平日低调谨慎的白朗也不禁哽咽，老态尽显。这让芸娜和人力资源部的

所有员工既感动又难过，想想老板不容易，再想想和芸娜在一起的点点滴滴也都禁不住热泪盈眶。

乱世出英雄。企业往往只有在快速拓展期，比如并购其他企业、多元化发展、扩大销售片区等，才会快速地迸发出众多的晋升机会。PB 运营发展顺利，管理格局已定，中高层流失率也不大，晋升机会转瞬即逝，不可多得。

芸娜离开了。空着的总监办公室时常会引起大家的无限遐想。

薪酬、招聘、培训三位经理的能力都不错。张羽墨的职业规划是专业培训师，并不青睐管理职能发展。薪酬、招聘两位经理倒是各有优势，难分伯仲。

作为空降兵，李文风的本土化是非常顺利的。他的优势在于：有极强的专业能力，管理经验丰富。在公司每年例行对管理骨干开展的 360 度测评，上级、下级、平级以及内部客户对他的评价都相当高。

Cherry 是从专员、经理做上来的，执行力不错，人力资源六大模块至少三个模块有实际操作的经验。不过，她管理的短板也非常明显，专业度偏低，个人优越感很强，很少花心思培养下属。

考虑到人才筛选正是李文风的强项，为了公平，公司引入了外部咨询公司实施“继任者选拔计划”。要选拔出最合适的人才，“继任者选拔计划”对候选人的衡量不仅仅局限于执行层面，而且更关注潜在的管理能力。

菜小虾踏实肯干，属于公司新人。原来她属于芸娜直辖，和各模块瓜葛较少，白朗特别指派菜小虾负责与咨询公司接洽。

菜小虾已有和咨询公司打交道的经验。她把公司的背景、项目开展的背景清晰地罗列出来。咨询公司在了解公司需求后，针对测评的技术手段给予了一些建议：

（1）不推荐使用 LPD（无领导小组讨论），这里针对中高层选拔中最常用的方式。这种工具的优点是：具有生动的人际互动效应；被测评人相互之间产生互动；讨论过程真实易于客观评价；被测评人难以掩饰自己的特点；测评效率高。但这种方式的加扣分环节清晰，作为招聘出身的李文风，很容易卡着得分点出牌。

（2）推荐使用公文筐测试。人力资源总监的岗位要和人打交道，必须具备

极强的问题处理能力。公文筐让被测评人在限定时间（通常为 1 ~ 3 小时）内处理事务记录、函电、报告、声明、请示及有关材料等文件，内容涉及人事、资金、财务、工作程序等方面。它的长处就是：高度接近管理实战，有利于激发被测评者的积极性和创造性。

（3）新增演讲和角色扮演环节，以考验候选人是否具备亲和力、善于与人沟通，能否在新的岗位上，快速进行角色切换，应对突发问题。

（4）重点评价：忠诚度、团队带领能力。人力资源总监涉及人事任命权和薪酬核定权，在企业中属于高度涉密人员；作为公司的中层，起到承上启下的作用，是企业的中枢力量。

摸不透的迷局 03

现实的距离

选拔过程看得菜小虾眼花缭乱，让她大长见识。比如，咨询公司让两位候选人伴着音乐朗读了一段极为煽情的文章。作为测评助理在现场服务的菜小虾，听得心潮澎湃，眼泪止不住地往下掉。晚上处理本项测评结果的时候，她发现：听得落下眼泪的员工更为感性，可控性更强，企业忠诚度和认同感相对更高，但这类人员对下属的掌控度却相对要低。

按照唯物辩证法来分析，所有的结论都是事分两面的。同一事物具备优势的同时也会展露出另一方面的缺失，人无完人嘛。选拔人就要凭借多元化的手段，悄无声息地分析出候选人的长处和短板，看长处是否匹配岗位关键要素，评估劣势（或缺失）的负面效应是否可控。

茉莉一直都在私下悄悄地打听，她想知道两个人到底谁更占据优势，到底有没有内幕与潜规则。菜小虾知道茉莉是想向自己验证上次消息的正确性。不过，自己只是负责在过程中打打下手，没有资格过问核心。

经过三天的角逐，评价结果终于出来了。这关系到中高层任免的高度机密，咨询公司负责直接向米泊汇报“继任计划”的结论。现在的结论报告不是任命报告，只有当测评结论与老板期望值相同时，才能代表权威的结果。

总之，任命报告出来前，一切皆有可能。

任命通知一公布，有人欢喜有人忧。所有看到通知的人，心有惊雷而面如平湖，尽量掩盖心里的诧异或者惊喜。茉莉隔着办公桌，对菜小虾丢了个恍然大悟的夸张眼神。

下班后，茉莉问菜小虾："李文风的管理能力大家都看在眼里。反正依我看，李文风的水平即便不明显高于 Cherry，至少也是相等的。怎么最终的结论是这样呢?"

菜小虾回想测评的各个环节，说："按评价的方式来看，结论效度毋庸置疑。但，分析过程涉及乙方商业机密和甲方高层用人机制，我是被迫回避了。"

茉莉带着高深莫测的表情说："我不认为测评结论与个人的真实能力出现偏差。因为，评价结果公司并没有公布啊。现在你我看到的仅仅是任命文件而已。"

菜小虾看她一脸坏样，就问："你鬼鬼祟祟地想表达什么观点?"

茉莉一脸得意，说："你相不相信，这里面有联系？老板绝对不敢把晋升的原因分析给大家听，他们只喜欢说'经过公司研究决定'。到底是谁研究谁，还说不准呢。"

茉莉的话，倒让菜小虾想起一个讲师。他到一个城市去讲课，那个城市车水马龙。在交叉路口，红绿灯正常作业，但过马路的人见缝插针闯红灯，根本不予理会。他用四个字形象地形容了国内的红绿灯。

菜小虾让茉莉发表一下对红绿灯的感受。

茉莉想想说："形同虚设。"

菜小虾摇头。

茉莉锲而不舍，又说："熟视无睹。"

菜小虾还是摇头："不够形象!"

茉莉不买账了："那你给个说法！我不相信比我说的那两个词还贴切。"

菜小虾说："仅供参考!"

茉莉细细品了两次，才扑哧笑了出来："仅供参考，太精妙了！多好的工具，就变成了'仅供参考'。"

菜小虾继续说："人才测评不也是吗？一针见血的工具，很多企业只是参考它的结果，不会直接运用它的结果。我们要谅解他们。老板也是人，我们要允许他有晕轮效应。想想他凭什么相信一个舶来品，不相信自己的直觉呢？"

茉莉想到很多外来的工具，最终都被直觉用成了"四不像"。她叹了一口气，说："是啊。只是老板忘记了自己是个男人。可从来没有哪份文献上得出过那么一条——男人的直觉是敏锐的。"

菜小虾笑着说："这是时间问题。至少老板有理性，用人前先了解长短板，避免不可控因素，这也算有突破。老板全盘把控也有苦衷，对吧。"

Cherry 终于如愿坐在了人力资源总监的办公室里，不禁遐想万千。想当初，公司组织的媒体答谢会上，全市知名的媒体都到现场采访。谈及 PB 是如何提升员工的福利、留住核心员工时，自己在会上作了多么精辟的回答，但是在最后见报的时候，对自己的称谓只是寥寥的几笔"PB 资深人力资源人士"，芸娜的发言在报纸上却是一段特写，头衔写着"PB 人力资源负责人"。

从中级经理晋升到人力资源总监，年薪达到 25 万元是其次；到岗一年后，公司进行股权激励，也是其次。这些物资层面的东西，对于 Cherry 都像蛛丝一样轻浮，无所谓。她最看重的是，从今往后 PB 人力资源负责人就是风风光光的自己，芸娜那页永远翻过去了。

自从升任了人力资源总监，Cherry 位置一高，眼光越发开阔，姿态也大气起来。她对下属的态度较以前是 180 度大转弯，和蔼可亲多了，说话的时候满脸春风，决计不会横眉冷对。这个现象让大家欣然愉悦。

大家不得不注意到，Cherry 的管理风格与芸娜截然不同。芸娜喜欢让下属尽可能接触老板，协调资源与汇报项目进程。而 Cherry 怕下属们功高盖主，万事亲力亲为，她要求所有人员只能单向给自己汇报工作，她对下属越级与老板打交道讳莫如深。

应 Cherry 的要求，现在菜小虾每三天向 Cherry 口头汇报项目进度。每周发正式邮件总结项目的收获和后期计划。申请资源、向老板汇报项目，Cherry 从来都是独自完成，绝不让菜小虾参与。

菜小虾对这种操作方式忧喜参半。喜的是自己原本不喜欢纠缠权势，不

直接和老板打交道，神经就不用紧绷；忧的是自己突然陷入了暗无天日的日子。有时候明明是白朗可以接受的方式，Cherry 夹在中间就是不认可，菜小虾不得不在思路上修修改改，左右迎合，增加了流程若干，做得万分疲惫。

茉莉笑菜小虾："你的功过一概被 Cherry 捡走，感受不到老板的佛光普照了吧。"

万事一肩挑，给 Cherry 制造了一个权力真空的隔离带，她很轻松地把部门权力掌控在手中。但，负面效应很快就显现了出来。刚接手的人力资源总监职责与还没有扔出去的薪酬经理工作，让 Cherry 显得力不从心。刚把工作的各项流程理顺，又要去参加各类政策发布会议，忙得心力交瘁。

换成是以前的 Cherry，她可能早就想休假了。但现在与从前的身份不一样，坐在这个求之已久的位置，她不得不强忍着疲惫，打起精神，鼓励自己一定要作出贡献，让大家看看公司选择的 Cherry 是有实力的。

Cherry 越忙得脚不沾地，就越发想快速地提拔一位新经理接手薪酬的工作，自己好全心投入到新的角色中。菜小虾看到了这个机会。由晋升连锁反应决定的，薪酬经理空置期的长短与 Cherry 的忙碌程度成反比，由 Cherry 兼管的薪酬模块不假时日绝对会甩出来的。

如果在这段时间里菜小虾能脱颖而出，并证明自己，Cherry 肯定愿意优先在内部提拔她。但如果实在是大家表现泛泛，只能很遗憾地从外部引入空降兵了。菜小虾估计了一下自己在团队中的位置：虽然自己和上级打交道时情商会不自觉地收缩；但绩效推行走上正轨，各部门对自己的能力有目共睹，连白朗都表达过对自己刮目相看，说明菜小虾获得老板的印象分不低。

菜小虾觉得自己具备能力，能试着把握住这个来之不易的机会，她决定毛遂自荐。

这天，菜小虾看到 Cherry 好不容易在办公室里，就敲了门进去。

Cherry 隔着电脑微笑地看着菜小虾问："小虾，有什么事情吗?"菜小虾把自己的想法说了一遍，希望 Cherry 给自己一个机会。

Cherry 露出女神般的微笑，这让菜小虾觉得极有信心，但是说出的话却不怎么柔和。Cherry 说："现在我们缺乏的是一位做薪酬的经理，但是小虾你的专长主要在绩效。"

菜小虾锲而不舍地说："薪酬通绩效啊，都是研究如何建立员工激励体制。"

平心而论，Cherry 当然知道菜小虾和薇薇安相比，菜小虾更有方法和思想，但有时候用人就是这样，Cherry 宁愿选择愚忠者。菜小虾有能力、有拼劲儿，更是芸娜的人；薇薇安资历平平，但毕竟这是自己的人。

Cherry 说："我非常欣赏你对工作的认识和勇气。但我必须要均衡两者的职能，你告诉我，你能独立核算薪酬吗，对公司的薪酬体系了解得清晰吗？"

菜小虾明白自己没有核算薪酬的经验是明显劣势，但是对于薪酬体系的搭建她很了解，核算只是最基础的，并不算最核心的工作。作为管理层级，经理更应该思考薪酬需要做出什么样的改善来支持部门的 KPI 的完成。

Cherry 接着说："薪酬是集团人力资源中心管控得最严的环节。不容出现任何失误，如果用绩效和薪酬两个模块来比较，薪酬模块更加敏感，你说呢？"

在推行绩效的时候，绩效是关乎运营的头等大事，怎么在晋升时，又变成了鸡肋，食之无肉了？说到底，只能说菜小虾做的绩效属于小群体人员，不像招聘、培训、薪酬、就业的人员动不动就是一把，在晋升的时候总是会安抚这些大群体人员，优先考虑他们的利益。

菜小虾辩驳不得，但是又不甘心失去这个机会，就说："在我做绩效的这段时间，组织绩效和员工绩效都已经建立得比较完善了。请 Cherry 考虑能给我其他模块轮岗锻炼的机会，提升自己。"

Cherry 笑眯眯地说："菜小虾，轮岗锻炼的提议非常好，每位员工都能操作多岗位是我们的期望。但是近期我不建议这样操作。你刚刚晋升到中级主管，如果轮岗到新的岗位，只能从初级主管做起。"

菜小虾没有听过轮岗还要降待遇。不说提升待遇，至少也可以持平吧。

见菜小虾不言语，Cherry 就说："我们在绩效模块做出了突出的贡献，但在其他的领域，比如薪酬、招聘，还处于学习阶段。学习阶段创造的价值有限，总不能拿着中级主管的待遇去向初级主管学习吧。"

一通解释听上去入情入理，菜小虾就是觉得哪里逻辑不对。我进公司的时候，公司怎么就没说：你只是初级主管，创造价值有限，就不需要去做项

目性的推动工作了，仅仅处理些事务性的工作就行。

Cherry 继续说："不过，你的想法很好，我会考虑把绩效和薪酬合并，交叉学习就可以实现了。你看怎么样？"

话都说到这个份上了，再不容菜小虾辩解了。

不久后，任命通知出来，薇薇安正式接任薪酬经理一职。

按薇薇安的要求，在社会招聘了一个能吃苦耐劳、性格内敛的小会计做初级主管。执业会计在人才市场比比皆是，都在等待大东家的出现把自己打捞起来。坐在面试官的位置上，薇薇安初尝到了当经理的快乐，觉得满足极了。

菜小虾知道了，Cherry 虽然看起来喜颜悦色，实则依然不待见自己。在她的"庇护"下,埋头做事、小心做人才是硬道理。

被人力资源忽悠的人力资源

喜欢的上司调离了岗位，上级岗位空缺，晋升的不是自己。征服绩效，专业上的兴奋感，被这段时间的变动消耗殆尽。

远在家乡的妈妈打电话一通穷追猛问菜小虾的个人问题，让菜小虾没有办法应对。这次终于被虾妈妈逮到了一个机会，她委托菜小虾爸爸的老同学的战友的亲戚为菜小虾介绍了一个男孩子。

虾妈妈特别了解菜小虾的脾气，喜欢的不管不顾，不喜欢的绝不配合。就一再交代菜小虾："女孩子初次见面一定要流露出自己很柔美、温和的一面。房子、车子都可以两个人慢慢奋斗，最主要的是看人品，是不是对你好。"

菜小虾只能点头认可，应"父母之命，媒妁之言"开始了自己的相亲之路。

相亲的男孩子彭生还不错，做信息化系统的售前项目经理，32 岁。看上去浓眉大眼的，还算有眼缘，两个人就聊上了。

彭生说："2007 年的时候，我工作那片区的房价已经是每平方米 8 000 元，我就想买房子吧。拿了 55 万元，铁了心想买，结果老妈在家说，老家的房价

才不到4 000元。55万元，在这边可以投一个134平方米的房子，就给我投了个大房，结果到现在，老家的房价翻了1倍。工作片区的房价已经是每平方米3万元，翻了近三四倍。现在想想还是得买啊，这不，天天租着房子住，一个月3 000元，还要租车位。”

菜小虾颇有些为自己当时的投资得意，被逗得直乐。

彭生也表示佩服菜小虾的决定，说：“投资就是这样，刚开始时过得紧巴巴的，但是撑一撑也就过去了，回头一看获得的收益大得连自己都不敢相信。相反如果不投入，钱也就花出去了。像我们这样单身汉，花钱规划性也不强，一个月多两千元花了也不觉得，少两千元也还是过得下去。”

初次见面，不排除彭生有刻意拍马屁的嫌疑。但，菜小虾觉得彭生说的话还诚恳，不像一些做销售的人，满嘴跑火车，一听就是骗人的主。想到这段时间和Cherry的不愉快就问：“如果我哪一天累了，想停下来了，不想工作了……”

显然男孩子没有料到菜小虾这么直接的一刀，略停顿了一下：“从经济上来说，如果没有过度的要求生活质量，也没有问题；但，很多人上班，就是为了证明自己的人生价值。当然，上班不是唯一的途径，不上班也不代表不工作。”

菜小虾承认，这个男孩子算是比较有内涵了。两个人头次见面，又不太熟悉，自己又问了他这么一个问题，他并没有流露出不屑的表情。

菜小虾说：“女人当然不能完全闲下来，无所事事，总是要做SPA，打打小牌的，要不然肯定无聊得要命。更主要的是，如果男人让女生闲下来，就等于把自己放在炭板上烤。”

彭生说：“女孩子不上班，其实有很多的事情可以做。可以做自己感兴趣的事。前段时间，有个陪读妈妈，闲着无事就做手工艺品，结果无心插柳，竟然得到了周边全职太太们的一致认可，创办了手工艺品协会。现在，很多人突然不上班了，都无所适从，不知道该干什么。你也可以做些什么，主要是实现自己的价值，赚不赚钱都是额外的收获了。”

菜小虾说：“我同学休产假，隔壁邻居看她学历挺高的，就让她给孙子做家教，结果小区里竟然有几十个家长慕名而来，不到四个月就收了40多个学

生。薪水比上班还多，时间又宽松。没出产假的员工，公司还不敢轻易和她解除劳动合同，只能让她一直请病假。工资要发、公积金要买、保险要买，出了哺乳期才解除劳动合同，人家已经有两家培训班了。”

彭生听了哈哈大笑，说：“做人力资源就是好，能抓住企业的软肋，用法律武装自己。”

菜小虾撇撇嘴说：“这是你们外面人看的，其实，现在员工方还是弱势群体。你现在做售前工程师，你的薪水怎么算？”

彭生想了想：“正常的销售是按销售量提成的，但是售前项目经理是带有技术范畴，固定薪酬，年薪大概在25万元左右。”

菜小虾继续问：“加班工资怎么算？”

彭生想了想说：“加班工资？没有考虑过，日常加班工资是1.5倍；周末加班工资是2倍；法定节假日是3倍吧。”

菜小虾就笑了：“问题就出来了。第一，如果你加班非常多，公司可以申请不定时工资制。意味着除了法定节假日加班外你没有加班工资。第二，法定节假日你加班了，要合算加班工资，企业要求你提交你的加班证明。如果你在企业安排出差期间，可以提供，但如果你在这段时间拜见客户，你如何证明呢？第三，节假日的3倍工资，3倍是以什么为基数合算？法律是规定你所有收入的应发值来作为基数来合算，但很多企业是以最低收入为基数来合算的。”

彭生这才发现，在劳动力的使用上，猫腻还真多，说：“看多专业啊，以后你真不想工作了，就去处理劳资纠纷好了。”

菜小虾笑道：“这就算专业啊，这可是人力资源的基本知识。我的专业方向是绩效。”

彭生也笑着说：“那就更高深了。如果你不想上班了，做咨询、讲培训，跳槽到其他企业做项目，前途光明啊。”

菜小虾说：“借你吉言，我现在是前途未卜。”于是菜小虾就把自己在公司的情况原原本本说了一遍，彭生也站在理科销售男的角度上，把这个事情分析了一遍。

两人相言甚欢。菜小虾想：能在这个经济的社会，找到一个真正有共同

语言的人，真是件不错的事情。

自以为供大于求的甲方效应

B 公司。

Richard 仓皇离开。B 公司人力资源管理一片狼藉。Richard 在位时强势惯了，平日极少接受下属的建议，只会要求：我指哪你打哪。经理们慢慢习惯了他的风格，明里顺着 Richard，不用担风险，万事不会出错，乐得轻松自在。

其中，马经理特别受 Richard 的青睐。马经理分管招聘，自称是某管理大师的传人，彼得·德鲁克的理论张口就来。Richard 觉得此人效忠于自己，能排忧解难，难免把他当做真正有思想又懂自己愿景的人，惺惺相惜。

Richard 离职的时候，马经理就得到第一手消息：Richard 已向分管人力资源的副总裁推荐自己来接替位置。自从知道了这一消息，马经理就发现分管人力资源的副总裁看自己的眼神分外慈祥，和自己说话的时候总是面色含笑。

马经理很肯定 Richard 引荐的分量。看来自己很快就能坐上人力资源总监的宝座了。他不禁一阵得意：给 Richard 抬了这么多年的轿子，终于把他送走，该轮到自己坐了。

过渡期内马经理俨然一副以副代正的架势，想把几个科室的管理权牢牢地握在手里。其他几个科室的经理都在私下揣摩，虽没有得到明确的任命，但马经理平日和 Richard 的关系不错，在高层面前的出镜率非常高，花落马经理处是极有可能的。现在是关键时刻，大家谁也不愿意得罪马经理。万一他真的上位了，到时候给大家穿小鞋就不好了。

Ella 在经营会议上宣布芸娜接手 B 公司人力资源部的消息，辗转到马经理的耳朵里，就有些讽刺的意味了。他气得一甩手，连请了一周的假。

Richard 给 B 公司留下了一大摊子烂账。芸娜走马上任，免不了要一一收拾。

B 公司的人力资源结构和 PB 差不多。芸娜花了两周的时间，理清人力资源的体系。刚梳理完她就发现，现在和 Richard 以前跟自己描述的生龙活虎的状况完全不一样了。

经理们不能自主思考，效率极低。芸娜下发的任务，几乎得不到确定的答案，没有人愿意明确地表达自己的想法，只跷着腿等芸娜给出解决办法。Richard 最重视培训和招聘版块，貌似做了很多工作，但工作思路凌乱、细细碎碎，根本串联不上。

特别是招聘，最让芸娜生气的是，马经理作为高级招聘经理，竟然在自己正式到岗前一天就开始休假，这是要给自己一个下马威吗？初来乍到，她的原则是，在没有摸清楚状况前，万事装傻，锋芒不露，不发言，不表态。

芸娜让招聘高级主管 Visa 向自己汇报招聘近况。Visa 汇报到一半，芸娜就发现招聘工作存在诸多问题：IE 经理的招聘工作启动了整整七个月，Headhunter（猎头公司）也已经介入了五个月，但这个岗位的候选人迟迟没有到位。

从 Visa 呈报上来的资料来看，这个岗位猎头首次推荐了 5 位候选人，在第三个月的时候补推荐了 3 位候选人，合计 8 位候选人。从面试记录来看他们被招聘经理、人力资源总监、分管 IE 的副总裁、总裁进行了长达四个月的面试。

其中三个人在面试过程中向猎头明确表示，放弃 B 公司的面试机会；还有一个人在 B 公司准备下单的时候，放弃了最终的加盟机会。

芸娜问 Visa："到底是什么原因导致候选人至今都无法到岗？"

Visa 想了想说："目标岗位是 IE 经理，按文件要求，中高层及壁垒性岗位的招聘可引入猎头。面试层级为经理及以上，作为主管层级是没有直接参与这个项目权限的。"

Visa 的回答貌似天衣无缝，但也等于什么都没说。芸娜耐心地听完了，就问："对这个项目，你从招聘的专业角度出发，有什么建议？"

Visa 原以为推给马经理就没有什么事情了。换成是 Richard，他肯定会招一招手就让自己出去了，没有想到芸娜会突然问自己的意见。想了想，就说："我们的岗位要求过高，可能猎头还没充分了解公司的需求，推荐的候选人不能满足岗位。"

Visa 给出的答案让芸娜失望极了。高级主管是经理的候选人，很多时候，高级主管在专业技能上甚至会更胜经理一筹。但 Visa 看问题的眼光，连正确

都谈不上，更别说尖锐了，这是招聘主管最为致命的硬伤。

芸娜点点头，让 Visa 出去了。

Visa 一走出芸娜的办公室，长长地舒了一口气，想："看来芸娜的风格和 Richard 不一样，下次我要小心一些才好。"不过，她又禁不住有些得意："还好我这个人颇有点急智，把芸娜的问题轻松地应付过去了。"

芸娜按 Visa 资料上提供的号码给接"IE 经理"单的猎头顾问打了个电话。猎头一听到是 B 公司新上任的人力资源总监，不禁叫苦连连。

B 公司下的单，岗位不属于壁垒型，岗位职责常态，提供的报酬点可观，在人才名单中有极大的选择空间，对于猎头公司是可观的生意。应 B 公司的简单要求，猎头顾问很快就物色到了合适的人选，猎头公司从上到下都认为这是个初级方案。

按面试流程，一面从马经理开始。候选人都是中高端人才，具有优越感，被低于自己职位的人，中规中矩地进行结构化面试，实在有些颜面无光。不过，这都不算大问题。

一面的时候，马经理对候选者左挑右挑，同猎头分析候选人的背景和特性头头是道，但就是不下结论进入下一个环节。顾问从侧面了解才知道，B 公司的人力资源总监作风强势，只相信自己的判定，招聘经理的面试只是参与，不做结论。现在人力资源总监外出出差，二面的具体时间要推到一个月后。

好不容易，猎头在候选人之间不断安抚周旋，终于在第四个月的时候完成了分管 IE 的副总裁面试，B 公司又是迟迟不做结论。顾问每次联系，马经理总是惜字如金，只说老板不太满意，但又说不出所以然。

为了解客户真实需求，猎头顾问屡次提议与用人老板直接对话，却被马经理拒绝。他的态度非常强势："用人部门的要求，人力资源部了解得非常清晰，我们是招聘岗位唯一能解释的部门，你们决不能越级谈话。"

面试反反复复持续了五个月，候选人的热情被折磨殆尽。唯一的"幸存者"直指 B 公司低下的运营效率可见一斑，毅然决然地放弃了 B 公司的 Offer。

合计耗费的时间和投入的精力，B 公司单子的投资回报率已跌入谷底。双方持续无效的沟通，使这项任务变成了不可完成的任务。现在猎头公司经讨论后决定，放弃 B 公司的业务。

猎头顾问的专业度和敬业度都不错，表述诚诚恳恳，看到的问题和自己分析的结果一致。这的确是 B 公司的招聘流程及部门间沟通的问题，不能去责怪猎头顾问的工作不精准，芸娜只能为双方不愉快的合作连连向对方道歉。

挂掉电话后，芸娜怒火中烧："典型的甲方效应！一项工作已经连着五个月没有产出，事到如今，招聘经理竟然有心思休假，从上到下都没有任何危机意识。"

正当芸娜揪着眉头梳理招聘流程的时候，马经理正关了手机，在马尔代夫边晒太阳边洋洋得意地想：看你空降兵芸娜再厉害，离开了我，招聘任务保证你抓狂！绝对无法开展！

马经理度过了一个闲适的假期，晒得黝黑，一回到办公室，就看到 Visa 正打手势让他到咖啡间。

Visa 用嘴向芸娜办公室的方向努了一下，悄悄地说："老大，她问了 IE 经理招聘的事情。我一直给你打电话，你都没有开机。"

马经理牵强地扯了一下嘴，皮笑肉不笑地问："你怎么回答的?"

Visa 大致说了说那天的事情，不过一两句话的事情，Visa 连同芸娜当时的表情、装束足足说了十五分钟。最终补了一句："她可能也会问你。"

马经理悠闲地喝了一口咖啡，点头回答说："知道了。"

果然，芸娜很快就让马经理进了办公室。

马经理是 Richard 的得力干将，虽自以为一直在迎合领导，但现在对方是个女人，就颇有点强龙难压地头蛇的味道。

芸娜寒暄了几句，和马经理过了一遍招聘的体系、各类层级使用的招聘工具，渐渐引入到招聘流程的问题。

马经理说："所有的流程都是 Richard 以前定的。人力资源部主导，用人部门肩负面试官职能。"

芸娜不动声色，点了点头，说："人力资源部和用人部门的配合力度如何?"

马经理说："不好！用人部门专业度太差，又欠缺时间意识，时常导致招聘迟滞。"

芸娜继续问："IE 经理招聘已经持续了 6 个月，到现在还是没有结果，该

怎么处理?”

马经理无法克制住自己的高傲，说：“时间延迟主要是其他用人部门不配合导致的。这是历史问题，不容易改善。”

芸娜问：“这次招聘动用猎头，现在 B 公司与猎头的配合如何?”

马经理说：“人力资源部是做人力资源规划和岗位人才匹配的专业部门。猎头只是一种补充的工具，永远不可能代替人力资源部的职能。猎头在 B 公司还不能过于放权，登上战略猎取的高度。”

芸娜大致摸了摸套路，给马经理把了把脉。听得出马经理对招聘工具还是精通的，至少他在专业上绝对比 Visa 强，看人的视觉和角度也非常锐利。但作为经理，他的短板也很明显：内部配合意愿极低，负面思维破坏力太大。

芸娜从人事档案中了解了 Visa 的晋升过程，她是马经理从招聘专员一路带上来的。以马经理的专业性，不可能没有察觉到 Visa 根本不具备高级主管的敏感性，无法胜任这个关键岗位。

如果说，一定要有个答案。芸娜很悲哀地想，只能是：马经理为了保持专业优势，任用比自己专业素养更低的人。经理做到这个份上，下属抬不动他的轿子，职业生涯也就到头了。

有了这个想法，芸娜就特别关注招聘版块中有潜力的下属。果然发现，马经理下属中有个初级招聘主管刘致，小伙子大学毕业两年，谈吐不错。

芸娜和马经理做人员盘点的时候，谈到这个刘致，马经理只是简单地说：“小伙子有些理论的知识，但可行性不高，做了两年，现在还是个初级主管。”看得出，刘致平常不太被马经理重视。

芸娜找了一次一起吃午餐的机会，和刘致聊了聊。芸娜问他：“你对公司现在的招聘有什么建议?”

小伙子想想说：“流程过长，容易引起候选人反感。以前操作就是人力资源部面完了，就把人拿给用人部门面。其实招聘经理、人力资源总监的关注点一致，环节重复导致无效。用人部门和人力资源部沟通不太畅快，双方都不知道对方面试的关键点，导致有些项目三次重复评估，有些能力评估又被漏掉了。”

芸娜觉得有意思，继续问刘致：“你觉得该如何解决呢?”

刘致想了想回答说："在招聘环节中加入用人部门，是为了减少录用风险，提升人岗匹配度。一些工具和人才评估角度仅仅是人力资源部掌握是没有用的，更应该与用人部门共同使用，展示给用人部门看，我们选拔人的依据，你们也可从运用专业度提出异议，而不仅仅是当人到岗或者流失的时候相互指责。"

这和芸娜的想法相同，面试环节重复浪费时间不说，还会导致评估结论相互矛盾，多出来的环节流于形式，没有结论导向。

芸娜继续问他如何改善人力资源部和用人部门的关系。刘致提出，以前的人力资源部作风强势，明明做的是服务类的工作，却摆出甲方的架势，让用人部门求自己做。双方诉求不对等，难免掐架。工作要以客户需求为导向才行。

芸娜突然想到 Ella 以前在开人力资源体系中高层会议的时候，一再强调：人力资源部一定要用后勤服务的态度，做战略指导的事。刘致颇有些想法，让芸娜越来越感兴趣，就变相来了个行为化面试，用历史的行为推测未来的行为，好好地评估了一下他的处理问题能力和团队带领能力。

刘致的回答张弛有度，有想法、有思路，是个当经理的料，让芸娜内心暗喜：按他的个人规划，初级主管不过两年，主管岗位不过三年。

芸娜默默地盘算：马经理在专业度上不错，独立作战貌似尚可，但心高气傲，没有将心用在优化体系和带团队上；Visa 个人能力欠缺，专业不精通，难以胜任高级主管的岗位。两个庸者堵在路中间，有想法的人升不上去，看来动作要快点才行。

与领导叫板的聪明人

马经理见新到任的芸娜总是点到招聘的痛处，对招聘体系进行各种盘问，心里感到很不爽，对这位新领导暗暗骂道："真是唯小人和女子难养。伺候 Richard，他至少还理解我，听我的建议，敢于担风险。你一来就指手画脚，知不知道我这个岗位一旦空缺，绝对有你好看。"

B 公司具有传统的制造业背景，属于劳动密集型企业，每年的用工量很

大。Richard 喜欢与高素质的人打交道，对于管理人员的招聘一手掌权；不屑与传统的劳动人民打交道，操作工的招聘是体力劳动，没有技术含量，他懒得过问，一股脑全部甩给了马经理。Richard 有一个充分的理由，他业务繁忙，操作工的雇用无暇顾及。

马经理看 Richard 的工作时间和精力都消耗在与各部门的矛盾扯皮中，也不反驳，乖乖接了下来。单凭这点，Richard 就认准马经理是个好下属。

近几年的劳务市场不同往常，一线普通员的招聘早已经转化成了乙方优势。90 后要钱、要岗位、要自由、要空间，很多企业是拿着钱招不到肯吃苦的人。

去年的时候，马经理略施小计，连着几天跑劳务市场都无功而返。Richard 看到马经理的辛勤耕耘没有结果，动之以情、晓之以理说服了老板，公司终于同意把操作工的招聘全部外包出去。

马经理智商不低，几年前就看准了劳务外包是个商机。现在公司同意外包，但根据流程要走招标流程。他找了家信得过的小劳务派遣公司，约对方老板密谈。

马经理给出的劳务用量每月在 300 人左右，说："市面上这种工种的派遣价位在 100 ~ 120 元/人/月，公司按 150 元/人/月支付劳务费用。但高出市面价的 30 元/人/月……"。

劳务派遣公司的老板虽小，但怎么样也是个企业经营者，风里来雨里去，当然懂这个意思，马上表态："放心，马经理。做生意靠诚信，高出行业价格的利润，我绝对不占！50 元/人/月，我懂！"

马经理看小老板懂自己的意思，颇有些得意，点头说："公司按流程需要招标，必须三家议价。原则肯定是低价中标，有没有问题？"

小老板看到是个大单，哪里会说有问题，连忙说："没问题，没问题。我还有几家朋友公司，到时候，我让他们一并竞标。保证有三家备选，我们还是最低价。"

开标的时候，小老板果然邀约了两家公司陪衬，以 150 元/人/月的单价竞标成功。马经理就一直和他们合作，关系维护得尚好。

这天，芸娜在审核劳务派遣挂账的时候，长了个心眼儿，PB 的城市消费

指数绝对高于 B 公司的城市，劳务派遣的费用也不过 160 元/人/月。B 公司的这个合作商，名不见经传，价位应该是高于行业标价的。

芸娜打电话咨询了几个知名正规的大劳务派遣机构，大家的初步报价都在 140 元左右。也有一些小的派遣机构，闻风而动，价位低到 80 元/人/月的也有，也愿意做。

芸娜把马经理叫进办公室问为什么要选择这家派遣公司。

马经理的态度非常淡定，他说："我们是按公司正规的招标流程来定的供应商，具备合格的派遣资质。"

芸娜并不知道马经理和这家派遣公司的渊源背景，就问马经理："市面上派遣项目大致的价位是多少？"

马经理说："150 ~ 200 元。公司的竞标原则是低价中标。这家公司是竞标企业中最低的。"

芸娜问："低价中标，会不会出现克扣保险或者薪酬的情况？如果不能达到同岗同酬，公司必定要承担风险。"

马经理说："这些风险，在双方签订合同时都考虑了，合同有规范。我可以让派遣公司提供所有派遣员工的参保证明，发到公司来备案。"

芸娜发觉马经理有些问题，他故意夸大了市场上的平均价位，又一再强调这家派遣公司是公开竞标的。在心理学上来看，故意强调就有极大的漏洞。

劳务派遣公司果然很快提供了参保证明。

马经理很满意对方处理得天衣无缝，巨大的用工量和人员明细，他懒得一一核对，就转手发给了芸娜。

芸娜分两手准备，一边让福利主管核对派遣公司提供的参保证明，一边让刘致把当时招标的文件抱到自己办公室来。

福利主管的结论很快就出来了。劳务派遣公司为员工购买的保险基数，低于合同要求的比例，有 30% 的派遣员工未按要求购买保险。事态很清晰了，马经理用高于市场的价位，选择了一家不入流的劳务派遣公司。

芸娜仔细翻阅了当时的招标文件，并没有明显的漏洞。三家竞标企业的确是独立法人。通过工商查询，发现这三家公司先后在五个月之内成立，并且由一个老板不同程度地进行了投资。如果这个信息确认真实的话，那么就

很明显了——招标过程中有人组织串标。只是暂时还不能确定这个人就是马经理。

芸娜想冤家宜解不宜结，给马经理一个台阶下吧。就让马经理考虑更换一家劳务派遣公司，要求是：派遣费用不是第一要素，但必须正规，降低企业的用工风险。

马经理一看，心里一阵冒火。芸娜你要查保险申报，对方提供了；三家竞标的流程，也是遵循“低价中标”的原则。你凭什么没到合作期限就突然要更换供应商？如果不按照合同履行，公司将面临高额的赔付费用，你担当得起吗？

马经理认为，不管基于公司的利益，还是自己的利益，如此严肃的事情有必要向老板汇报。他直接找到了分管人力资源的老板，说芸娜想更换劳务派遣公司。

老板问：“为什么？”

马经理说：“芸娜说低价者中标是不科学的，招聘应该不计成本，以质量为导向。”

老板问：“这家派遣公司在合作过程中表现出质量不好吗？”

马经理说：“现在每月为我们输出 300 左右的派遣员工。有员工离职的岗位第二天就能按时补员，合作是相当默契的。”

老板问：“如果按芸娜的想法去选择高质量的派遣公司，成本是多少？”

马经理说：“现在市面上最好的派遣公司的报价是 200 元/人/月。如果选择他们，我们单月的成本会增加 15 000 元。”

老板皱着眉头问：“如果更换派遣公司，我们会有多大的损失？”

马经理说：“按照合同，我们还有 4 个月的合作期，如果单方面解除合同，需要我们支付 50% 的违约金，大约损失在 90 000 元。”

老板问：“芸娜知道吗？”

马经理：“知道，她看了我们的合作合同，但还是坚持要更换供应商。”

马经理和 Richard 配合得久了，以为所有的人都像 Richard 一样容易忽悠，你只要提出有问题就马上拍板下结论。从老板办公室走出来的时候，马经理觉得空气特别畅快，芸娜啊芸娜，你让我不爽，我就要让你知道我的重要

程度。

马经理轻视了老板，虽然老板看他的眼光依然那么慈祥。在他离开后，老板让芸娜过来，问了芸娜的意见。芸娜没见过马经理这么自以为是的人，明明有个大的把柄在她手里，竟然还可以有恃无恐地和自己对峙。

芸娜就把自己发现对方克扣员工保险、可能串标的问题说了一遍，但隐去了对马经理的猜测。老板震惊了，立马要求搜集证据，以派遣公司未履行合同为由，更换合作方。对方如有异议一律法庭上见。

马经理本不甘心放弃 B 公司这块肥肉，一看事态闹大了，可观的利润飞了，派遣公司还闹得自己焦头烂额，只能萌生去意。

这天芸娜正好经过人力资源大办公室，听到 Visa 座机铃声大响。恰巧 Visa 不在座位上，芸娜把电话接了。

电话那头是一家公司，做背景调查。芸娜一听，被调查对象竟然是马经理。从马经理最近的“症状”来分析，芸娜早知道他在外面物色新工作了，没有想到背景调查的电话这么快就打来了。

听得出，对方的专业度高于市面平均水平，在问话中加入了不少背景调查技巧，问题逻辑还算严密，也不咄咄逼人。

在这样专业程度中等偏上的公司，马经理都可以瞒天过海，成功通过对方的层层评估，足以说明作为招聘经理，他阅人无数，更容易摸透各类面试工具下的用意和目的，善于伪装自己。

听对方的描述，对方抛出来的岗位是人事总监。马经理报出的身份是 B 公司的人力资源总监，报给对方的薪酬至少比真实薪酬上浮了 50% 以上。

巨蟹座的芸娜颇有母性，在电话这头掂量了一下。

客观来说，马经理在招聘技巧和工具运用上称得上是精确的。如果仅仅是不思考整体发展，他可以做个不错的招聘经理；但他的破坏性太大，连主管也不敢留用了。

现在新东家进入背景调查环节，说明离下 Offer 不远了。如果自己对马经理睁只眼闭只眼，把他顺利送走，经理岗位便可以早点腾出来。虽然，这不符合职业道德，但能最短时间达成双赢，双方都更加愉快，也不失一个好的处理方式，和派遣公司的纠纷就靠马经理自己去解决吧。

芸娜缓和了一下，没有和对方讨论马经理谎报的信息，只是称赞马经理的专业度较好，给公司做出了很大的贡献。显然，对方对这个回答颇为满意，很快就下了 Offer，马经理立马把早已停滞的工作甩了出来，风光地走马上任了。

马经理拍拍屁股走人。Visa 内心恐慌，很快待不下去了，连忙打电话让马经理把自己捡走。马经理一看有下属愿意跟着自己，巴不得给芸娜来个釜底抽薪，证明自己的魅力，赶紧收编了 Visa。

马经理和 Visa 的离开正中芸娜下怀，她立马提了刘致当高级招聘主管，亲自带了一段时间。刘致差不多上手了，又招了两名助手，才正式提了招聘经理。

用人部门的领导看到新人力资源总监上任，看上去文文弱弱，但和外界打交道却有礼有节；新招聘经理刚上任，就把遗留问题迅速搞定，简化了招聘流程。用人部门才慢慢地扭转了对人力资源部的态度，双向沟通渐渐走上了正轨。

总裁班传授的“揉包包”

人的生理决定“排他性”和牛顿三大定律一样准确无误。为了能带给元老更多的安全感和优越感，避免在空降期间就因水土不服被无情地排挤掉，新人往往会遵守一些规则，比如，手脚勤快点，微笑甜美点，借口更少点，为人谦逊点。有时候需要明知故问，有时候需要言不由衷。

毕竟初来乍到，业务还没有上路，能力还没有展露，前辈们的关照和引领是必然的。但对于苏西，这些都不算规则，以往的专业背景和强势的个性使得她过于自信。

人一旦过于自信就会盲目，主要表现在说话特高调、特直接，被高智商麻痹得低情商。这些特点苏西都有，而且她还有过之而无不及，不愿妥协、不能容忍、好斗，一旦认定诟病后，不是你死就是我亡。在面试的时候，菜小虾就已探了个八九不离十。

其实在苏西是否加盟公司的问题上，芸娜和李文风发生了较大的分歧。

作为面试官，李文风和芸娜都发现苏西的行为自我、不服输。从心理学角度看，这种过于强势的性格难以融入团队协作，所以他们一致选择了留下菜小虾。

苏西带有明显多血质特点，芸娜觉得非常适合后续即将开展的岗位定编工作。这个岗位首先需要一个“六亲不认”、高调做事的人，正是现在出现的苏西恰恰带有的显性特征——目的性极强且不怕得罪人。

芸娜的意见是不希望错过合适的人选。李文风不同意这样的做法，因为短期需求而盲目引入一个人，可能会导致前段的资源闲置，这是对她的职业规划不负责。

经过一夜的思考，作为下属的李文风作出了妥协，最终把苏西补录了进来。经过近两年的熏陶，加上原本的专业底子好，苏西已经对招聘规划、岗位架构非常熟悉了。

Cherry 上任后，看到白朗对人力资源近期的工作交付情况比较满意，就琢磨着：绩效工作已经铺平了管理改革的道路，可以启动岗位定编工作了。养兵千日，用兵一时，该是发挥苏西作用的时候了。

为了配合这个项目，Cherry 调整了垂直管理方式。在管理上，苏西依然划归招聘模块，由李文风指导项目的推动。但，工作进度每日都要向 Cherry 直接汇报。

这样的安排貌似有点畸形，违反常规的管理模式，Cherry 也是不得已而为之。定岗定编工作，必然是对现在管理格局的挑战。成功，永垂青史；失败，则遗臭万年。如果由 Cherry 一手操办，无疑会加剧用人风险，自己熟悉的权责范围仅限于薪酬，现在突然拓展到架构规划的范畴，一旦员工不出成绩，全公司都不免看到由自己一手辅导的项目，最终死于非命；如果所有的工作由李文风全权负责，自己刚刚上任，李文风的成绩必会导致“客大欺主”，增加了管理中的附加风险值。万一自己哪天被下属撬了，还不知道哪里出了问题。

Cherry 心想：一定要让李文风来指导，自己参与管理，就等于拉李文风在同一条战线上，这样才既可以依托他的技术力量，又能分担风险，让专业的人做专业的事。

各个部门的绩效管理工作已经正式开始，为了防止有些部门疏于工具使用，可能出现低级的核算错误，菜小虾不得不抽出时间抽查各个部门的评价结果。一到月底，就是菜小虾最忙的时间。既要审核其他部门的绩效评价结果，又要为 Cherry 准备人力资源例会上关于绩效工作的阶段性总结资料。人力资源部的例会通常在月初的第一个工作日下午四点召开，例会有三个流程：①由各位经理回顾本模块上月的工作重点。②人力资源总监总结本月的项目性工作完成情况；③人力资源总监整体安排下周的工作计划。

这天，正好是当月的最后一个工作日，菜小虾忙得不亦乐乎，19:00 还没有下班。一抬头，竟然发现 Cherry 的玻璃墙还透出灯光，显然她也没有下班。

Cherry 是个非常注重生活品质的人，每天再忙，只要没有集团视频运营会议安排，就一定会准时下班。下班后的时间都是她的私人时间，如果下班后再找她讨论工作上的问题，她都会告诉你“明天”，因为她要健身、SPA、个人护理，保证第二天以最好的状态回到岗位上，这个时候还在加班倒不常见。

半个小时后，苏西从 Cherry 的办公室走出来，脚步轻盈，一改往日满脸冰霜，笑意遮都遮不住。菜小虾正架了副黑框眼镜在电脑前审核当月的绩效得分，她破天荒地主动打招呼：“菜小虾，这么晚还没有下班啊？天都要黑了，下班要注意安全哟。”

菜小虾很少听见苏西这么温存且关怀的话语，眼镜差点掉下来。

第二天的人力资源部例会，Cherry 听完了各位模块经理的工作汇报后，点了点头，说：“我对大家的工作安排非常满意，每项工作都在规定的时间内完成。很多企业都把人力资源部界定为服务后勤类部门，但，我们的要求是专业、专注！我不希望这个团队的成员沉溺于事务性工作，所有的人必须不断地从项目性的工作中获取提升自己的机会。工作要有方向性的规划。”

菜小虾想到很久以前，自己发的那封没有分清组织绩效和员工绩效界定的失败邮件，不禁一阵汗颜。虽然在李文风的点拨下她再也没有犯过这种低级错误，但在这么多人的正式会议上被提出来，还是不自觉地感觉坐立不安。

坐在对面的苏西脸上露出尴尬之色，一时猜测不到她是不是也被 Cherry 的“思路不清”言中。

Cherry 环视了一下会议桌上的人，继续说："我很高兴地看到，大家一直在进步，在把握机会，尝试新的改变。上半年人力资源部的重点是绩效体系搭建，在大家的相互配合下，进展顺利；下半年度人力资源部将牵头对所有岗位开展价值流分析，我希望所有的人都能参与这样的项目，在项目中大家都会有脱颖而出的表现。"

Cherry 说的问题是每个新人在不了解上级风格的时候容易犯的错误。其实无所谓对错，有点仁者见仁、智者见智的意味，但一经提出，大家往往喜欢对号入座，不小心就一石两鸟，给自己来了个下马威。上总裁班的时候，培训师就说过"领导艺术就要先给一巴掌，再揉揉包包。一柔一刚，就把大家的情绪和思维控制住了"。

Cherry 环视一圈，很满意自己实践下来的效果。她马上宣布了一个事情："下半年全公司的重点是岗位价值流分析。对所有岗位的输入、产出、客户和资源全面清理。这是一项非常艰苦的工作，为了提炼经验，公司将从人力资源部开始试点进行，由苏西牵头。"

貌似成功的价值流分析

按 Cherry 的要求：通过这次梳理，人力资源部务必掌握各岗位产生价值的具体数据，最终核定岗位工作量和相应人员配置。

Cherry 总结性陈述完毕，苏西立马站起来，打开笔记本里的 PPT。开始给大家详细介绍什么是价值流分析，然后接连介绍了本次进行岗位分析的步骤和价值分析工具。

苏西毕竟有大企业的从业经验，其专业形象和表述能力是不容置疑的，她说得头头是道，引得 Cherry 频频点头。苏西看 Cherry 不断赞赏地点头，除了一五一十地呈现昨晚讨论的东西，她还临场发挥，用薪酬模块举了个例子。

菜小虾默默地盘算了一下，如果用到这些工具，公司最终的目的，肯定不是单单做价值流分析，落到实处应该是：定岗定编。换句话说，就是要把每个岗位的人员配置数钉死，清退多余人员。

菜小虾听出来了，在座的其他人听得比她还清楚。菜小虾偷偷地看了一

眼薇薇安。薪酬模块躺着都中枪，薇薇安的脸拧得像一根麻花。苏西的话是在告诉大家养尊处优的日子已经结束了，在咖啡间喝咖啡的日子完结了。项目成功后，大家只会忙得有喝咖啡的房间，却没有喝咖啡的时间。

薇薇安皱着眉头听完苏西的介绍，说："苏西，这些工具都非常好。你也看到现在薪酬模块的现状了，光做薪酬核算、奖励审核、福利策划就已经忙得马不停蹄了。哪里有时间每天做'工作日志'记录？我现在手上三个人，满负荷工作，价值显而易见。根本就不需要证明，不发薪酬，换了你，干吗？"

苏西正视着薇薇安，不紧不慢地说："价值流梳理就是要量化工作价值。没人说核算薪酬无价值，现在要分析的是，产生的价值是否有必要配备两个人，甚至三个人？也许工作价值只够养活一个人！薇薇安你是薪酬经理，应该了解下属岗位的价值，更要思考如何压缩工作时间，加快工作频率，提升价值。"

薇薇安思维比较简单，最恨听人打官腔，马上接上来说："我可以明确告诉你三个人的分工是什么。一个负责核算中高层薪酬，激励策划；一个负责核算员工薪酬；一个负责考勤、福利。可选择的福利貌似简单，但是福利的策划、申报、购买都是需要人员来申办的，每一项工作都是重要且关键的。你告诉我这些怎么改？"

苏西脸上流露出"嗤之以鼻"的神情，正色道："你拿薪酬经理的薪金，三个人的分工是你该考虑的事情，不是我！我只负责核定岗位输出的价值与公司支付价值的匹配度。按你的描述，薪酬模块说到底就是核算。如果我是你，就会制作一份详细的市场岗位调研报告，看看仅仅是核算，能否值得拿到这么高的薪酬！"

两人的讨论从无形价值讨论到有形薪酬，矛盾急剧升温。薇薇安看苏西咄咄逼人，气得火冒三丈："好啊！我请教你！可以吧？请你发表高见，如何把薪酬从事务性工作提升到项目型工作？"

苏西嘴角浮上一丝冷笑，她说："内务该如何整顿是你这个当经理的责任，不要问我！如果这些都让我来做了，要你这个经理干什么？"

薇薇安被苏西挂在嘴角皮笑肉不笑的表情彻底激怒了，"你懂不懂薪酬？

薪酬的维稳比变革更重要。别不懂装懂，指手画脚的。有本事你来做啊！”

苏西有备而来，接着说：“我是不懂薪酬。但如果我是你，肯定会分析薪酬工作量与员工满意度的关联点。摒弃投入高却得不到员工认可的工作，比如 90% 的员工认为节假日发钱更实在，为什么要用一个定员专门来做多元化福利？如果薪酬模块无法提升产出价值，仅仅是核算，定员标准就超高，我就要管！”

Cherry 倒没有料到苏西会突然转而进攻薪酬，把薪酬说得价值尽贬。自己带了薪酬那么久，苏西的话就像隔着面纱在打自己的巴掌，虽然隔着纱看不到，但肉是硬生生的疼，脸上的表情顿时都僵住了。

领导一定要做到“心如惊雷而貌如平湖”。毕竟以部门试点是 Cherry 自己向白朗打的包票，既然提出来就不能因为内部的矛盾而搁浅。Cherry 调整了一下状态，表态说：“刚刚苏西提出的是思考的角度，不是一个结论。正是因为每个模块都有固化的思维，看不清楚自身的短板，所以我们更要借助工具来分析。从本周开始，部门按苏西的方案执行。”

大家不便再辩驳。在各怀心思中，会议不欢而散。

苏西的傲慢和毒舌是出了名的，平时仗着自己是中级，看不上当初级的茉莉。今天在会上苏西句句针对薪酬模块，誓与薪酬模块针锋相对，不仅让薇薇安下不了台，还把专门负责多元化福利的茉莉得罪一通，这让茉莉新仇旧恨堆积起来，气不打一处来。

下班后，茉莉对菜小虾说：“走！咱们出去坐坐！”

菜小虾看着状态，不迎合一下估计不行，于是马上接上来：“好！地方你来选，我请你吧。”

茉莉不屑地看了菜小虾一眼：“你请？算了！今天心情不好，你陪我就好了！我来请！带你去‘江墅 3 号’，请你吃甜点。”

没吃过猪肉见过猪跑。“江墅 3 号”菜小虾从广告上听说过。坐落在美丽的长江畔，是一栋三层的小洋楼，坐拥江滨美景，环境极为优美，德国主厨，但同时价格不菲。菜小虾听到茉莉报出的名字，真要把不满当成人民币，吃光花完才能解恨啊，就对她说：“茉莉，那里有点小贵哟。我就当舍命陪君子，大不了就一个月的房贷。”

茉莉知道菜小虾要供房，又没有强大的经济后盾，说："你就跟着我走吧。本着职业道德，你的薪水我就不公布了，别和我逞能！"

在这栋建于1902年的红黑格调小洋楼里，菜小虾很小资地品尝着德式的VODKA，不禁有些得意。优雅的女人都是百变的，能小家碧玉亦能大家闺秀，餐厅的档次只能陪衬自己的气质，绝不会让旁观者看出差池，也不会感觉到与高档的环境和服务不融合。

茉莉看出菜小虾的表现和平常完全不同，估计还在故作优雅，就笑着说："菜小虾，你现在很有女王风范哟。我拜托你，可以随意啦！"

菜小虾忍不住笑了，收回斜放的两条长腿，说："好了！好了！今天开会很不爽吧。"

茉莉不藏着："是很不爽啊。把薪酬说得一无是处，你听到她的语气没有，我就是多余的。本小姐没有发脾气就很给面子了。薇薇安是经理，场面她撑着，我只是看着苏西那样子，心里有气。"

菜小虾说："从第三方的角度来评价，苏西说的倒是事实，连薇薇安都没有办法反驳。"

茉莉佯装生气说："你故意气我是吧？还说那个八婆有道理？你惹着我了，今天算AA制。"

菜小虾一再安抚，茉莉平静下来想想，说，"苏西那么嚣张，真让人生气。但说实话，苏西说的道理我也认。我自己在做薪酬就知道，工作天天就是对考勤，核福利数据，技术含量真的是到头了，每月的工作量就集中在月末做薪资的那几天。"

菜小虾说："那就是说，你内心认可部分岗位可以整合，部分岗位输出可以合并？"

茉莉说："我也看到公司的一些部门，每次一出状况就猴急地喊要人。但其实很多人来了就是应一时之急，到后来又闲置起来，不是说这些人贡献度不高，至少工作不饱和。薪资报表我看得到呢，人力成本高得离谱。不过，我只是个小初级，做改善就要看薇薇安了。不过，话说回来，薇薇安的特长就是算算工资，我要是老板，肯定就把她当个核算来用，才舍不得用这么关键的位置、高额的薪水养着她呢。"

菜小虾笑着说："是啊，连你都舍不得，更何况老板了。只是老板高高在上，不清楚每个岗位到底在做什么，以为存在即有道理。你就当苏西正是公司急匆匆引进来的工具，大家各自对本模块负责，不用和她计较啦。"

茉莉气一消，就恢复了以往的慵懒，说："是，我才懒得和她计较。不过，我真没有准备再继续待下去了。"

茉莉突然的决定，让菜小虾觉得突兀，问："因为今天这个会，人生受到重创，准备更改人生轨迹了？"

茉莉鄙视地看了菜小虾一眼："她影响我？她还没那影响力！我原本就已经想好了。我在 PB 待了三年，一年培训主管，一年招聘主管，现在这是第三年，做薪酬主管。大致的运作流程摸清楚，我就不枉使命了。"

菜小虾问："要去接班老爷子的企业了吧？"茉莉虽没有和菜小虾直言过有继承家族企业的使命，但菜小虾凭借自己阅人无数的经验已经猜得八九不离十。茉莉家世不错，从她的穿衣、吃饭的档次就能观察出来；轮岗多针对对本职工作产生审美疲劳，近期又没有新的晋升机会的老员工。像茉莉这样频繁参与低端岗位的轮岗，往往是另有打算，否则非常影响职业生涯的发展。

茉莉很赞赏菜小虾犀利的眼光说："小虾，你不去做招聘模块，都可惜了！我承认是关系户，一回国就被塞进 PB。我在公司低调做人，认真做事，没有关系户的毛病。话说回来，即便是自己应聘，单从主管做起，以本人的资质应该没有问题吧。"

菜小虾很认真地点头。她相信，如果不是因为关系户，如果不是因为志不在此，茉莉完全可以发展得更好。只是每一项新鲜有趣的项目，总有尘埃落定、陷入事务的一天。要想在某一模块有长远的发展，既需要有初期做项目的魄力和激情，又要能忍受后期落入常规后的平凡和枯燥。

菜小虾问道："你准备一出去就力挽狂澜，把 PB 的人资体系复制到老爷子那里去？"

茉莉答非所问地说："在 PB 待了三年，我就发现王朔的《看上去很美》特别经典！成人世界从外面看和实际完全不一样，水深着呢。管理的工具多一点，但更多的鸡鸣狗盗，相互算计。我就想出去先轻松一下，比如先相相亲。"

菜小虾笑道："你去相亲？我看你顶多就是个毒蛇评委。总说人家'有钱就是暴发户，没钱就是穷光蛋'，干脆上'非诚'得了。"

茉莉想到那场景也笑了："对！我要搏出位，搏上镜。估计老爷子就不认我了！小虾，你的相貌虽然不算闭月羞花，但也不至于会剩下来啊？"

菜小虾被逗得哈哈大笑，说："没有什么悬乎的，为房子呗。"她把自己的小经历做了个简单的介绍。

茉莉生在有钱家庭，当然不知道"贫贱夫妻百事哀"的道理，感叹道："怎么那么奸猾？小细作的手段！不过，以你的外在美和内在美，绝对可以找到好一百倍的男人。你知道不？自由恋爱也是幸福啊！像我家老爷子总是说'门要当，户要对'，天天安排我相亲。我就问他，我到底是公关部经理还是你家闺女？"

菜小虾说："我妈还不是天天电话催着结婚，生怕我嫁不出去。不容易啊，我现在腹背受敌，职场小虾什么时候能做成职场大鲸啊。"

茉莉问："是不是想你那个日升而耕、日落而眠、夜不闭户的湘西边陲小城了。在那里民风淳朴，一点铜臭味都没有，就不用这么辛苦，在这儿还得养房子，拼职场。"

菜小虾笑道："你断章取义。我的原话是'宁静平和'。你说的那是原始社会，以物换物，好不好！"

一个月后，茉莉果然离开了 PB。

离开后的第二天，苏西就在部门月度会议上，十二分兴奋地宣布："因为部门建立了清晰的岗位价值流分析流程，并使用了先进的工具，现在已经取得了初期的胜利。"

直观且量化的结果是：薪酬模块已经减少了一个员工编制！

茉莉明明是落叶归根，通过三年的管理实践镀金回到了自己的家族企业。菜小虾知道真相，听到苏西的标榜言论尤其觉得刺耳。

薇薇安看上去也讪讪的。因为茉莉走后，所有的工作都压在了薇薇安和余下的一个主管头上，更为痛苦的是，今天的会议无疑是向大家宣布薇薇安陷入被动，变成弱势群体。薇薇安的个人势力被削弱了，抵制活动小范围宣告失败。

为了顾及 Cherry 的面子，薇薇安当场还是咽下了这口气，并没有发作。Cherry 坐观四路，对大家内心的想法了如指掌，但是舍不得孩子套不着狼，把刀开在薪酬模块还是有好处的。

薇薇安毕竟是 Cherry 一手带出来的，对她的能力，Cherry 非常清楚，薇薇安最大的弱点就是成不了大事，不适合做推动性的改革和创新。但，她的工作执行力强，偶尔动怒也只是一时生气而已，事情一过还是忙得屁颠屁颠的。

这样的下属，可控性极强。但李文风则不然，李文风与自己前期毕竟有竞争关系，而且他在专业上更占优势，在下属中的影响力很大，如果直接动了李文风的招聘模块，让人感觉太过于针锋相对。

张羽墨的风格是充耳不闻内部事务，他痴迷于内部培训体系的搭建和推广，组织培训，组建讲师团队，乐此不疲。他无心参与内部竞争，与自己的管理完全不冲突，不构成威胁。

所以最明智的方式是：暂时不去动张羽墨。因为他现在对于自己和李文风属于中间力量。另外，他不断地向公司传播着培训至上的信念，公司各级部门都可以看得到培训作为人力资源的一个模块正在轰轰烈烈、热热闹闹地开展。

肉屁股决定大脑袋

下班后，薇薇安走进了 Cherry 的办公室。Cherry 知道，今天的会议给她的挫败感非常大，不推掉今天晚上的应酬，安抚她的情绪，绝对会让薇薇安紧绷的神经摧毁掉。

Cherry 给薇薇安做了个请坐的手势，然后往外拨了一个电话，对着电话嗲着嗓子说：“对不起啦，今天我还有个重要会议，实在来不了。这样，星期六去‘681’，我做东，好吗?”对方还在极力地劝说，Cherry 对着电话一阵发嗲，哼哼唧唧的，总算挂了电话。

Cherry 一转脸，换了一副凝重的表情，在薇薇安的对面坐了下来，也不说话，只看着薇薇安。看得出，薇薇安还有些心绪难平，有很多话想说，却无从开口，“Cherry，人力资源部三个模块，每个模块都有自己的价值，茉莉是

基于自己的职业发展走的，不是因为什么价值流分析走的。今天会议上一说，大家更觉得薪酬是个没有技术含量的工作，只是核算核算。我怎么鼓舞下面人的士气？我自己都难以说服自己。”

Cherry 说：“薇薇安，即便你今天不来找我，我也希望找你谈谈。价值是自己创造出来的，不是别人核算出来的。从这个月提炼的数据来看，薪酬模块工作的确是固定的。固定就会导致所有的工作都集中在月末，在月末核算工资的过程中，三个人都频繁地加班，在月初和月中，三个人的工作量却不饱和。价值流分析指出了问题，现在我们需要思考如何改善局面。否则不均衡的工作就会导致人均价值度降低。你是薪酬经理，肯定看到了问题。只是凭我们的惯性思维认为就该这样做，没有去思考该如何改变。”

薇薇安脸红了一下：“这是薪酬模块客观存在的，工作量没有呈线性分布。公司做了这么多年都一直存在这样的问题。”

Cherry 继续说：“三年前，薪酬模块只有一个人，负责薪酬核算所有业务。到现在，工作量增加了 1.5 倍，但岗位人员却增加了 3 倍。这里面是不是有问题？到底是管理精细化导致工作量增加了，还是每个人的工作量变少了？”

薇薇安说：“但是人员增加，不仅仅是薪酬模块。招聘和培训哪个模块的配置不是两个人以上。”

Cherry 点点头：“招聘人员是增多了，因为他们的价值已经不仅仅局限于简单的招聘。前期梳理了岗位说明书，引入了素质能力模型，现在已经能顺利运作筛选和评价员工了。培训人员增多了，他们搭建了内部培训体系，岗位续任计划都顺利开展了。薇薇安，你是我看着成长起来的，作为经理一定不要仅仅局限于表象。‘屁股决定脑袋’，你现在的位置就决定了你要站在管理的角度来思考问题，为你的团队创造出更多展示价值的机会。这个价值，不能仅仅体现在员工没有发放工资的时候才感觉到你们的存在。”

薇薇安听到上司推心置腹的话，脸不由更红了一层：“嗯，我知道。局面都已经这样了，人员编制也砍了，就当我发牢骚吧。总部人力资源中心今天给我发了年度调薪通知，抄送给你了，不知道看到了没有。全公司的薪酬普调比例是 8%。另外，各部门另有 5% 的浮动调薪名额，可以获得额外 6% 的

加薪。我们部门现在有 11 个人，只有 1 个浮动调薪名额。”

看到 Cherry 点了一下头，薇薇安接着说：“原本你晋升了，薪酬又已经减少了一个定员，可工作量并没有减少。现在说是经理，其实还在做以前的事情。茉莉一走，补了员，但新人担不起大梁。不能只让马儿跑不给马儿吃草吧。下面有盼头才能更加卖力地工作。能不能考虑把这个浮动调薪名额拿给薪酬模块？”

Cherry 没有和她对视，这让薇薇安感到一阵心虚，尴尬地沉默了一下，听到 Cherry 说：“薇薇安，我们必须首先正视薪酬的问题。作为管理者，一定要把自己从简单重复的劳动中解脱出来，如果在优化上没有思路，可以申请外部培训。”

Cherry 没有提及浮动调薪名额的事情，薇薇安毕竟心虚，知道在薪酬体制改革的问题一直是人力资源部的软肋，在白朗面前，Cherry 没有少为自己担着，就喏喏地答应了下来。

薇薇安关门出去后，Cherry 站在落地窗前，抱着双臂，看着外面的车水马龙，华灯初上，陷入了沉思。

“屁股决定脑袋”，既然坐在了这个位置上，就必须来思考这个位置上应该考虑的事情。平心而论，自己当然愿意把这个名额拿给薪酬，毕竟是自己一手提拔起来的人，是亲信。

优化薪酬体系的瓶颈的确清晰可见，集团有大薪酬体系指挥棒，各个兄弟公司薪酬间互相攀比。薪酬高了，人力资源中心会说超出了人力成本管控幅度；薪水低了，又会过来调查员工流失投诉。所以，薪酬的状况一直是这样，不出成绩，也没有过失，不痛不痒，看着也让人着急。但如果现在把浮动调薪指标给薇薇安，首先让大家觉得不公平，毕竟没有明显产出，没有出彩之处。

还有，不能太纵容下属主动来要东西。

薪酬福利就是这样，我给你的，你会感知我的好，但是你提出来的，我答应，上司就免不了有被要挟的味道；下属也会觉得这是自己应该得到的。

最理想的是，我知道你想要，但是我又主动给予了你，这样才能得到双赢。但是具体给谁呢？Cherry 有了个想法，但必须要和李文风商量一下。

晚上回到家，菜小虾舒舒服服地洗了个热水澡，穿着宽松的睡衣坐在电脑前。

刚进入 PB 开始推行绩效的时候，菜小虾时常都会愁眉紧锁地坐在电脑前，在空间上发泄自己的不满，获得别人的精神援助，同时也不断思考自己的成长。

很久都没有像今天这样心情不好了，在和彭生通了电话后，菜小虾在博客上写道：

在职业生涯的舞台上，每个人都有自己的生存法则。有的人依靠容貌，有的人依靠社会背景，有的人依靠家世，以上的这些我都没有，唯有靠自己的努力融入这个社会。

我一直在寻找自己的价值，希望知道我的潜能到底在哪里。我很庆幸刚刚进入公司就遇到了芸娜，她愿意给下属机会，不怕被下属遮蔽光芒；我很庆幸，在这里遇到了茉莉，她的出现帮我推翻了“职场无朋友”论。

我们没有利益的纷争，也没有失去本真，也非金钱目标，在专业上为自己镀金。

可是——

芸娜离开了，做得最稳定的时候调离了自己喜爱的岗位。

茉莉离开了，却背负了价值流分析富余的名义。

这些都超出了我的意料，企业已经越来越不再是员工最终的归属。不管你是高管还是执行层，最终都只是企业发展的产物，岗位为企业发展而生，却又为企业的发展而亡。

所以，职场的生存法则永远都是：做好自己的专业。

跳得最远的，永远是要把自己压得最低，使双腿的弹性力量最大化的人。

第二天，Cherry 就找到了李文风，把这次公司的调薪原则说了一下，询问他的意见。

虽在晋升人力资源总监时，李文风和 Cherry 曾经是最大的竞争对手，但今非昔比，Cherry 已经坐上了人力资源总监的宝位，就是李文风的顶头上司。

如果顶头上司要和你商量工作，那是给你面子，对你表示尊敬，切忌自谓功高权重，胡言乱语，你极可能从心腹变成心腹大患。这些职场规则李文

风当然知道。

他先对这段时间人力资源每个模块做了一番表扬：菜小虾的绩效的推动工作不错，获得了各个部门的支持，普及力度也大；薪酬模块现在减了一个定员，工作依然有条不紊、细致入微，非常不容易；张羽墨的培训团队做得风生水起。普及性表扬，就为了迎合上级做的决定，不管上级做出什么决定都能够找到合适的理由支持。

Cherry 对李文风的分析很满意，她提出来："每个模块都做得非常好，特别是招聘模块。近期开展的招聘规划及价值流分析都开展得非常专业。这是你带领的团队的功劳，这次的加薪是你应得的。"

李文风没有想到 Cherry 是谈薪酬的，而且还给自己加薪。当然，任何人都不会和钱作对，作为高级经理 14% 的加薪幅度是非常诱人的。

当晋升成了泡影，获得薪酬的安慰奖也是件好事情。

作为普通的小兵，菜小虾也听闻了这次加薪的事情。按照公司标准 8% 的加薪幅度，自己的薪酬可以拿到 5 400 元。菜小虾进公司经历了两次调薪：第一次是升中级主管（薪酬提升了 500 元），第二次是薪金普调（薪酬提升了 400 元）。

两次调薪加起来，增幅是 900 元，比以往四年的增幅大得多。但，菜小虾有些沮丧地想：如果明年自己还是中级主管，不能晋升到高级主管或者薪酬经理的话，待遇就已经顶到天花板，提升无望了。

先要活下去

纵使 Cherry 的态度让菜小虾灰心，但加薪绝对是个好消息。菜小虾打电话给妈妈报喜。

虾妈妈属于那种很容易满足的，也很容易被事情惊心的人。拿起电话就问菜小虾现在和彭生相处的情况，菜小虾说："这还没到两个月呢，能有什么进展，人还不错，大家先联系着，多个照应呗。"

虾妈妈说："这个态度好！一定要把人看清楚，不能盲目地相信别人。"

菜小虾一想就怪了，是你当时心急火燎地给我介绍男朋友，要我去相亲，

怎么突然又变得这么低调了。菜小虾没有什么心眼，说："这不是你说彭生不错，他有什么问题吗？"

虾妈妈有些小迷信，直"呸、呸"打断就说："我没有说他有问题。我只是提醒你要谨慎。人哪里说得准？小丽嫁给那男人。每次回家倒风风光光的，只说要去大连给她买套房产，又要去北京投资产业……"

菜小虾以为妈妈又要絮絮叨叨，向自己逼婚，就哼哼唧唧的，胡乱应承了两句："哎呀，这又急不来！"

虾妈妈看小虾误会自己了，电话那头义愤填膺地解释说："不是说这个！小丽现在怀孕6个月，那男的天天晚上三更半夜才回来，和一个比他大12岁的有夫之妇鬼混。结果被小丽抓到了，他竟然说这是个人自由，劝小丽也找一个。最后你猜他怎么说的？只要晚上回家睡觉不影响双方的家庭，这样的爱就是道德的。呸呸呸，还'爱'！真恶心，你说见到过这么不要脸的人不？"

菜小虾在外面摸爬滚打快6年了，各种各样骇人听闻的事情多多少少了解一些，但这样的文化还是觉得难以消化。

虾妈妈絮絮叨叨，发泄了一通，菜小虾一再承诺自己会擦亮眼睛选人，一定不找变态男，才算安抚了虾妈妈的情绪。

刚毕业的时候，同学之间的联系还颇多，经常打电话，开心了或者感动了，动不动就打过来；然后就变成短信联系，偶尔逢年过节，开心了不开心了，短信骚扰一下，大家总感觉短信的信息量就足够了，电话过于正式；现在总要酝酿一年才能打出一个电话。生怕打过去没有15分钟挂不了，又怕没有话说冷场了尴尬。

现在同学群都保持着默契。QQ、微信群里看着大家都在，但是往往一个星期都没有人说一句话。有新人加入的时候，热闹半个小时后又沉寂了。活跃在群里的往往有两种人：①群众基础特别好的外向型；②混得不好不坏，旗鼓相当的同学。

混得特别好的，不会主动联系大家，既怕被无聊的同学骚扰，又怕有炫富的嫌疑；混得特别不如意的，也不会主动联系大家，既怕丢了以前积攒的面子，又怕被别人炫幸福。

小丽就从原来的第一种范畴，变成了第二种范畴。

菜小虾在视频上看到，身怀六甲、画了浓妆的小丽。烟熏的眼皮，看上去状态还不错。大家都不再是原来单纯的样子，也已经习惯报喜不报忧，掩饰着自己的不幸福。

菜小虾知道小丽不幸福，动员她回国，说："在外面不好待，就回国吧。至少家里有个照顾，不用再忍受他们奇异的道德观。"

小丽叹了口气，无奈地说："你以为我不想回国？我现在是回不了国！我当年出来多风光，现在大着肚子回国，邻居们不笑掉大牙？"

菜小虾知道小丽拉不下那个脸面，但毕竟幸福是一辈子的事，就说："不要那么刻意，你现在孩子也马上有了。本人至今依旧单身，养自己、养房子还不是屁颠屁颠的。"

小丽哼了一声："幸福是假象，我在乎个屁。世界上根本没有爱情，不过是当时遇到的时候，双方内分泌失调。他辜负我，我就给他来现实的，所有的付出和幸福都转换成经济条件来和他算总账。我就拖着他，让他去找他道德的爱情。"

菜小虾说："你看我一个月六千元，还不是一样活下来了。"

小丽鄙夷地说："一个本科生就这么点工资？我回去又能做什么呢？在这边，去帮忙管农场，一个月折合人民币都有一万多元。过去三年，我光私房钱都存了25万元，给爸妈买房子。回国，我能适应么？"

菜小虾颇有急智，突然想起《婚姻法》说："你先生现在不是在国内有很多产业吗？离婚后可以分一半财产，你完全可以自立门户。"

小丽讪讪地笑了，说："离婚分割财产，那是在中国。在这边没有这种说法，财产谁赚的就属于谁。我一旦离婚了就什么都没有了，立马变成原来的穷光蛋。回国就等于被打回原形，不过是月薪2 000元钱的初中生。"

菜小虾支招，说："不要那么悲观，你不是能熟练运用日语吗？回国也可以往这方面发展。"

小丽嗤了一下鼻子，说："回国？孩子在日本生下来能上日籍户口，社会帮助抚养，能享受公费就医，还能获得政府补贴的奶粉，受到高端教育，我不用花费一分钱。这些东西，如果回国了，就什么都没有。我绝不能让我的孩子生下来就低人一等。就是死，我也要把孩子生在这边。"

这下，菜小虾没有办法来安慰小丽了。小丽物质得非常实在，她早已经把自己的前途和幸福置之度外，要的只是最原始的生存，先活下来再谋发展。

菜小虾回头把小丽的遭遇隐去姓名和彭生说了一遍。

彭生毕竟早出道一段时间，做销售支持的见多识广。他告诉菜小虾，这个世界就这么现实，为了生存，什么样的法则都有。他有一个做硬件销售的朋友，刚出道的时候去一家非常正规的企业维护关系。酒过三巡，醉意微醺，对方就开玩笑说：要订单也容易。一两装的杯子，53 度的飞天茅台，一杯 20 万元，你看着办。

这家企业是这个朋友的公司攻了一年都没有攻进去的，好不容易有这个机会。他一咬牙，喝了 10 杯，结果休克进医院输液，也没说这家企业半个不好。酒品看人品，这家企业说话算数，下了 200 万元的订单。后来这家企业融资上市了，就认那个朋友的公司，后来成为战略合作关系。

野蛮生长，也是一种生存法则。

彭生说的话，让菜小虾瞠目结舌。自己以前不喜欢那些做销售的人：30% 的技术，70% 的嘴皮子，三脚猫的功夫，一个比一个不靠谱。现在看来，每个行业都有自己的生存之道，我们要尊重每一个人的付出。

菜小虾想想，突然觉得：苏西虽然高调地逼走了茉莉，但其实也没有那么讨厌。岗位各有职责，在职的人就是完成目标的棋子，在其位谋其政，无所谓好坏。

菜小虾把自己想的问题和彭生说了出来，得到了彭生大大的赞赏，说："这就是苏东坡和佛印的故事。你心中有佛，眼前有佛；你心中有牛粪，眼前就是牛粪。现在你一心向善，心胸宽阔多了。"

菜小虾撅着嘴巴，笑道："那你是说，我的内心原来是一摊牛屎啊。"

不同的态度

按 Cherry 的指示，苏西把人力资源薪酬模块降低了一个定员作为正面的教材大力宣传。很快，所有的部门都知道：各岗位的价值流分析必须要做，人力资源部已经做了，而且降低了 10% 的人员定额，颇有成效。

公司的岗位早已经定得清清楚楚，现在要做的说白了就是定员：清理出固定岗位的富余人员，再把富余人员清理出团队。

人力资源部要求大家要用一种业务流程分析的工具：工作日志，公司要求所有在岗人员都必须填写工作日志。日志要求细到：每天做什么事情，产出的是什么，用了多少时间，该事件的发生频率是多少，填报人在事件中的角色，等等。

Karl 让 Nana 和苏西讨论一下操作方式，被苏西一阵指责："凭什么销售部要享受特权？公司已经决定的工作必须要按步骤、按流程执行。否则因流程滞后所导致的经济影响，全额由销售部承担。"

Karl 一听 Nana 汇报火大，这不是明摆着和销售部门做对吗？销售部员工大多都是不定时工时制，哪位销售人员、片区经理不是风里来雨里去，背负巨大的压力奔波在客户之间，成天都泡在客户处。客户上班，他上班；客户下班，他应酬；客户满意地回去休息了，他还要赶制客户需求的报表。

公司仅仅给大区经理以上职位的人配备有办公桌，直线销售人员的办公桌比例 20∶1，说明设置销售部的初衷非常明显，鼓励销售人员抗战在第一线。

人力资源部做这些根本不切合实际，荒谬的事情 Karl 绝对不会配合。

研发部也在为人力资源部的要求苦恼，下属的研发工程师很多都是从竞争对手处高薪挖过来的，走的是议薪的流程，是企业技术的中坚力量。

做技术的人最怕什么？最怕的就是企业不相信他们，让他们不能沉淀下来，安安心心地钻研技术。大多数企业安抚都来不及，PB 的人力资源总监还唯恐天下不乱，先把炸弹给我一扔，炸得我鸡飞狗跳。

有些研发工程师就提出来，自己的同学在腾讯、谷歌也是从事产品开发，这些掌握核心技术的典范企业对员工就绝对宽松，只要你工作完成了，想喝咖啡就喝咖啡，想健身就健身。为了激励员工产生更多的创意和灵感，随你穿豹纹、穿吊带、穿露脐，只要你上班不露点，都可以。我们的人力资源部怎么就不能学习一下人家的经验？

研发原本就是精工出细活，每天工程师的工作都是研发产品，但你说，这个工程师到底研发的效率高不高，还真不能简单地用工作日志上记录的耗

时来衡量。

赵工被人力资源总监这一招杀得措手不及，但前段时间研发部绩效推行得不错，赵工是出尽了风头，成了内部管理建设的一支风向标，这次也不能反差太大。赵工决定以不变应万变。

作为人力资源部定员分析的第一步，人力资源部首先必须要辨别出在岗人员的工作量是否饱和。苏西向 Cherry 打了包票，只要工作日志一提交上来，哪些人员的工作量饱和、哪些人的工作性质一致可以合并就清清楚楚。

工作日志推行的第一个月很快过去了。

月底的时候，各部门的工作日志提交上来了，苏西连忙一项一项地打开来看，直盼望大展一番拳脚。这一看不打紧，看完后，苏西简直不敢相信自己的眼睛。

销售部提交的所有工作日志都是空的；研发部提交的一个月的工作日志全部只有一项：研发产品；耗时—8H；发生频率—每天。

工作日志事态的发展超出了 Cherry 的意料。自己新官上任，最需要的就是各个部门的支持，Karl 和赵工给苏西脸色看，无易于抬起手打自己的耳光。现在 Cherry 的地位还不能和他们叫板，只能闷着承受了。但，她暗下决心：价值流分析一定要推行下去，否则就等于是对 Karl 和赵工的屈服，以后的工作会更加举步维艰。

Cherry 把苏西叫进办公室说："价值流分析走形得严重，情况不容乐观。研发部和销售部一直是配合力度最低的部门，在体系设计的时候就应该考虑到的，整体计划布置得欠周详。"

Cherry 想到，菜小虾当时推员工绩效，和各个部门一把手确定了绩效体系后，花了三个月的时间，召开了十三场新体系推介会，受邀参加了二十一场由各个部门组织的新绩效体系讲解会。和各级管理者一条一条地过下属岗位的 KPI、项目性工作。

冰冻三尺，非一日之寒，菜小虾推行成功是有群众基础的。现在推行价值流分析简单地从上至下，以职压人，明显让各个部门不受用了。

苏西想：从始到终，所有的工作都是向 Cherry 汇报过的，以前你都没有给出任何的建议，现在就把这项工作的压力全部踢给我，你把我当傻瓜了吧。

她根本就不买账，针锋相对说："推进价值流分析应该白总给予支持，作为人力资源总监你也应该亲自出面推动，而不仅仅依靠一个中级主管的力量。现在各部门不愿意配合做工作分析，根本不拿人力资源部的要求当一回事，他们不是不认可我，而是不认可人力资源部的决定，在我这个层级是没有办法解决的。"

苏西丝毫不自我反省，反过头来还把矛头对准了自己，这让 Cherry 压制不住心中的愤怒。她把玩着手中的笔说："你如果觉得有自己无法解决的问题，可以找我申请资源。我从来没有收到过你的 E-mail。工作要用心！"

苏西当然知道 Cherry 的话只是一个推脱责任的说辞，如果事事让她过问，她又会尖着嗓子说："要你何用?"苏西没有认错的习惯，她沉了一下气说："我对自己的工作非常用心。价值流分析我以前就这样开展过，非常顺利。我从未遇到过这样不配合的部门……"

Cherry 做了个"停"的手势打断她，说："这不代表什么，别忘了现在是在 PB。好，你可以出去了！请你理清思路，明天告诉我怎么办。"

苏西气鼓鼓地回到办公桌旁，眼睛直冒金星，恨不得把电脑都砸了。羞恨交加，伏在桌子上呜呜地哭了起来。

自从 Cherry 要求苏西实施直接汇报后，李文风就很少过问苏西的工作。Cherry 自认为回避风险的方式，反而形成了多头管理的无人管理区。这次李文风见苏西哭得这么伤心就喊她到小接待室里聊了一下。

李文风提出了一个建议：不同的部门区分使用不同的工具。

工作量分析法，更适合于流程性强的岗位，比如财务、采购、行政。每天的工作节拍和步骤相近，能够用一套几乎固定的流程顺藤摸瓜。

这些岗位可以要求他们填写工作日志，以岗位 SOP 的工作量负荷度分析来衡量该类岗位的人数。如果这些部门不配合，可以使用一些土办法来治理，比如人力资源部派人进驻部门采集一个月的工作量，或者突击抽样某天的工作量。

销售和研发人员可以按比例定编。

如果去年是 1 亿元的销售额，配备了 10 个销售人员，今年是 2 亿元的销售额，就暂定配置 20 个销售人员。这是一个毛估数量，根据大环境的状况会

有所调整。不过销售人员的数量并不会对大局有影响，毕竟这个阶层以绩效薪酬为主，底薪只占了小部分，销售额决定存在价值。

研发人员则可以使用德尔菲法则，听取专家的评估意见，或者直接和更强大的竞争对手对标。

苏西真心实意觉得李文风的思路是清晰的。自己在上一个东家推行价值流分析时，借用日志工具比较顺利，主要有以下两条原因：

（1）上个东家仅仅是一个知名集团公司的生产基地（属于非独立法人的分公司的范畴），销售和研发模块缺失。应聘的时候，苏西为了强调自己的优势，刻意隐瞒了这个细节，只说上个东家是集团的子公司，有独立的法人。

（2）上个东家的人力资源部是由公司一把手分管，推行工作更为强势。大老板对薪酬、任命一手抓，一声令下，没有部门不响应。

工作受阻的事，Cherry 并不愿向白朗汇报，自己接替了芸娜的位置，白朗的失望溢于言表，工作刚开展就遭遇挫败，连下属都不受控，那就真永远活在芸娜的阴影中了。

白朗听闻了人力资源总监工作受阻的事情，这次遇到的刺儿头——销售部和研发部，毕竟是米泊管辖的部门，自己虽然在行政上有权插手，如果 Cherry 没有来找资源，就让她来全权协调解决好了，自己乐得当个好好先生，更容易驾驭局面，能进能退。

谁先生气谁就输了

但该做的事还是要做，该攻的关还是要攻。Cherry 决定去寻求米泊的帮助，他是自己的贵人，在工作上总是能为自己撑腰。

这段时间米泊零零星星听到了一些风声，开销售运营会议的时候 Karl 就非常轻松地提出来，现在人力资源总监推行价值流分析，销售部门人员都冲在前线，每天加班做销售分析报表。工作不规律，哪里有时间来配合开展价值流分析。

米泊的管理理念偏向无为而治：只要你出业绩，不为非作歹，管理细节上可以睁一只眼闭一只眼，不会过于较真。他对 Karl 抛出的问题也没有特别

在意，现在 Cherry 来找自己希望得到支持，这倒有些不太符合米泊的作风。

Cherry 憔悴的样子，引得“英雄”一阵怜惜。待 Cherry 退出办公室后，米泊给白朗打了个电话，询问了新推的价值流分析的工作，肯定了这项工具的必要性。

白朗心领神会，是该出马的时候了。

接下来在运营会上，白朗特别提出人力资源部开展价值流分析是挖掘各个岗位的价值，建立与岗位价值匹配的薪酬机制，各个部门要配合提供真实的资料。米泊就着白朗的发言，在总结中作了点睛之笔。

得到上层的关照和李文风的指导，工作日志更改为每天提交，苏西的日子才算稍微好过了一点。虽然各个部门提交工作日志还是拖拖拉拉，但是看上去至少框框架架还是成形了，敷衍了事的迹象减弱。

苏西每天都要清理头一天的工作日志，细细推敲一下还是能看出端倪。

Peter 下面的一些行政人员，工作量就不太饱和，同样的行政事务例行检查，今天历时 1 个小时，明天历时两个小时，从路线、项目上来看并没有不同。

同样一项工作，甲和乙当天的日志中同时出现，又不属于乙的岗位职责。打电话过去一问，对方才说，乙是作为陪同参加，但为什么要乙陪同，乙陪同能产生什么价值，电话那头支支吾吾，说不上来。

工作日志推行了一段时间，人力资源部让各岗位对所有工作进行整体清理。一年有哪些需开展工作、产出是什么、每次耗时多少、什么频率、填报人在事件中的角色等。各个岗位为了体现自己的工作饱和，呈现的问题是五花八门。

政府项目招投标的项目性工作，历史数据显示的发生频率是 6 个月一次，包括前期资料准备、投标、开标、议价历时 15 天。岗位在申报工作量时，把频率更改为 4 个月一次，直接把该项工作的总量翻了接近一倍。

个别岗位的从业人员，从上下班打卡记录看，从未加班。但填报的累积工时，竟然远远超出了 174 个小时，闹得人力资源哭笑不得。

销售部和研发部的定员基于产出额度，借助专家团队核定出来了。结果账面上倒是非常好看，所有的人员工作饱和跨度在 50% ~70% 之间，如果按

这次的摸底情况配置定员，至少能减少编制 12% 的人员。

苏西把核算出来的数据发给各个部门的一把手，抄送给米泊、白朗、Cherry。账目容易做，但要实施就困难了，谁都不愿意动自己的势力。

苏西在发邮件的时候，Karl 正在办公室里面和一个大区经理讨论新品市场开拓的事情。看到邮件到达弹出的提醒，转发给 Nana 要求："马上和人力资源部核对数据。"

Nana 测算人力资源部制定出来的销售部定员数据，发现漏洞百出：人员简单地按销售额来核算，根本没有考虑今年的营销战略调整。再看看核定的基数也不明确。这不明摆着是欺负销售部人员分散，懒得和你玩数字游戏吗？

Nana 把定额全部看完，找到苏西，要求她说个分明。Nana 心有不满，难免语气有些咄咄逼人。一个解释，一个不认可，两人越说越纠结。Nana 始终坚持人力资源部的人员核算方法有问题。

苏西自认为提供的定额预算数据量化，过程分析清晰，Nana 你是揣着明白装糊涂，故意和人力资源部叫板。平常 Cherry 不和你们计较，现在是"是可忍，孰不可忍"。

苏西可不能受这种气。她越说越激动，一拍桌子吼道："你不认可不意味着不科学！销售部平常就欺负人力资源部，现在还挑衅到部门来了。"

苏西一顿发飙。Nana 只用眼角瞟了她一眼，没有说话，转身就走了。

Nana 回到办公室，原原本本地向 Karl 汇报："我已经和人力资源部核对过数据了。按人力资源部给的定员标准，销售部的大区经理要动 1 人，一线经理要减少 2 人，二线经理至少要减少 5 人。人力资源部是直接按销售额来递升业务人员数量的。"

Karl 问："有没有漏洞？"

Nana 很平静地回答："漏洞非常明显！今年的销售重点是新品拓展和二线城市开发，开拓新业务投入的人力成本要大于常规成熟客户的关系维护，人员的需求绝对要多于销售额的同比增长。"

Karl 点了点头说："制定标准参考了什么意见？"

Nana 回答："是参考了一些人力资源学派专家的评估意见。过程没有公开，听口气是评估了经济环境和内部环境的多重因素。但，PB 的内外部因素

如何来评估，人力资源没有给出清晰的解释。”

Karl 点了点头，问：“没有参考竞争对手的人员数据？”

Nana 回答说：“参考了乙公司的销售架构，数据来源并不明确，我提出要核实数据，苏西也没有给出确切的解释。按她的描述，乙公司的人均销售额高于我们 10%。人力资源部依据这项，又在定员的基础上砍了 10% 的定员。”

Karl 一拍桌子，说：“狗屁！”

行业内，对竞争对手最了解的人莫过于两类人：一是 HR 的招聘模块，高端的招聘人员肩负着猎头的职责。他们往往储备了大量的敌军信息，“只要锄头好，不怕长城挖不倒”。二是销售，他们奋斗在最前沿，短兵相接时，最了解对方的实力，他们有一本敌军台账，为的是在战术上做好准备。

Karl 很轻易地通过一些方式拿到了乙公司的业务人员名单。当乙公司业务人员名单列表拿到手上的时候，以 Nana 对 Karl 的了解，这次人力资源部的工作撞上冰山了。

果然，在运营大会上，Karl 当着所有与会人员高声说：“人力资源部推行价值流分析，作为销售部门，我们极力拥护。但人力资源部无法保证基础数据的真实性，这叫不负责任。以‘乙公司业务人员人均销售额比我们高出 10%’为由砍定员，依据是什么？这里是乙公司业务人员名单，要不要我们来对一下？这个事情我已经告知了人力资源部，现在还是这套说辞，人力资源部是不是应该为数据的准确性负责？”

说着，他扔出了乙公司的业务人员名单，接着说：“销售人员是以业绩算薪酬的，自负盈亏，没有产出就没有薪水。今年公司 3.6 亿元的利润以新品利润拓展为主，这些新生的市场都需要靠人来攻。如果利润额可以从压缩销售定员中来，我可以把所有的大区经理全部召集起来，协助人力资源部开展价值流分析的工作。”

Cherry 被 Karl 说得一头雾水，脸红一阵白一阵，又不好意思拿过 Karl 的名单细看，恨得玉齿咬得吭吭作响。其他部门都在观战中，没有加入或者劝阻的。

米泊一言不发，如果人力资源的工作果真出现了严重的失误，挑起各个部门的矛盾，就应该有个说法。

散会后，Cherry 一肚子怨气找不到地方发泄。Karl 口口声声说这个事情向苏西反馈过，但苏西从来就没有说过其他部门有不同意见。这样蓄意隐瞒，让自己没有办法下台，就是她的工作失职！

Cherry 把苏西喊进办公室，说："我们核定的定员是不是有部门提出了疑问？"

苏西说："各个部门都不希望动自己的编制。Nana 的意思销售部门劳苦功高，定员不能动。这些负面的信息，我可以消化，也努力从我的层面为他们解决疑虑。"

Cherry 恨得牙根痒痒，明明东窗事发，你还装成没事人？她说："销售部没有对我们核定的数据提出质疑？听说他们反馈给你的是'对标核定数据有误'？"

苏西心里咯噔一下。自己从侧面了解了乙公司的销售架构，但人均销售额的确还属于毛估数据，原本是为了说服销售部减少定员的量化说辞。Nana 是对数据提出过疑问，可自己当即就反驳了。Nana 没有丢一句话，就落荒而逃，后来也没有人再提及。

按照经验，这种情况下部门往往不会深究，也不可能提供更量化的数据来证实，就非常坚定地回答："数据绝对没有问题，我核对过很多次了。"

Cherry 看苏西说得信誓旦旦，而且完全没有愧疚之心，"啪"的把 Karl 给出的名单扔在桌子上，说："这是销售部提供的销售人员名单。你自己看！"

苏西没有想到 Karl 会抓住这个把柄，真拿到了对方的数据来核对。粗粗瞄了一眼名单，底气就泄了一半。

Cherry 看都没看苏西，只说："工作要用心。"语气冷得吓人。

价值流分析最后还是人力资源部做出了妥协，由该部门提供工具，按管理幅度、业务范围、投入产出对各个部门进行了定员预测。超编的部门提供自己的定员原因，无法陈述缘由的部门，超编人员处理完毕前，人力资源部将不会再对差缺人员补员。

看似人力资源部还在固守最后的防线，其实大势已去。除了在工作日志中被抓住了明显把柄的岗位，其他的岗位和部门总能找到它们存在的理由。几个回合下来，大家的精力消耗殆尽，价值流分析最终以人力资源部的失败

告终。

当然，输也不能输得颜面扫地。

从人力资源部发出最终的通报来看，结果是皆大欢喜的。人力资源科学地核定了岗位定员，累积降低定员 10%。

其他部门各自算了一下：自己并没有损失，现行岗位减员 10% 没错，但新增岗位 9%，几乎拉平了。苏西平白做了一场坏人，成了各个部门的众矢之的，效果却像一场闹剧。

Nana 用自己的实际行动告诫了苏西一件事情：职场，谁先生气，谁就输了。

我不要合法，只要降低成本

菜小虾晚上把公司价值流分析的来龙去脉给彭生说了一遍。彭生很不屑一顾地说："说白了，你们老板也就只看光鲜业绩的职业经理人，依附财团的经济实力，根本就没有把公司当成自己的，花爹妈的钱心不痛。你看我们曹总开大众的途观，2.4L 排量，都只在有商务应酬的时候才开，身家 10 亿元的老板都这么低调。我就打包票，你们老板铁了心要做减员，你看他能不能快刀斩乱麻，经济实惠地减下来。"

菜小虾想起彭生原来说过的事情，就笑着说："是啊，你们曹总是一贯的经济适用型。不是说项目经理的盘子里，销售费用 4% 以内都可以随意支配吗？现在又改成 1 000 元以上的单笔开销要口头知会。"

彭生说："民企生存环境就是这样，不像你们有财团支持，财大气粗。民企架构精简，能快速应对环境的变化；你们的架构相对臃肿，要想真正做出变动，那要刮掉表面一大圈的脂肪才行。"

菜小虾想起研发部的人，终日埋头苦干，对最终产品的市场存活不闻不问，也颇有些感触，说："是啊，以前总觉得这样的大企业很正规，要钱有钱，要面子有面子。其实大企业真正的状态，是我做了绩效以后才了解：现在的辉煌是依靠以前打拼的江山和声望。但是越发养成了养尊处优的习惯，越往里面深究，越觉得深不可测。"

彭生说："这你就深不可测了？有些话我还没敢说呢。"

菜小虾说："就这样我都觉得看透了世态炎凉，你还觉得我没有看到筋骨？"

彭生说："你们今年集团的销售额要求是多少？"

菜小虾如实回答。

彭生说："你认为这些利润额是怎么产生的？"

菜小虾说："把产品卖给客户，销售额大于生产成本的时候，就产生了毛利润。再剔除了像我这样的人工成本、设备损耗等，就产生了利润。"

彭生笑着说："这是常规的。有些企业为了把财务报表做得漂亮，会用一些非常规的做法。比如，把一些产品提前铺进渠道，这些货品就从原来的滞销库存品变成了已销售品。"

菜小虾虽然聪明，但是她对这种做法表示不能理解："你的意思是，其实根本没有产生利润，但是在财务报表上会显示出来产生了利润？那不是自欺欺人吗？"

彭生说："也不算啊。企业会有很多的渠道，有的优质渠道属于战略合作伙伴，愿意预支货款；有的渠道太小，白白把甲方当成了乙方，没有办法，只能忍气吞声，先款再货，或大于自己消耗量地要货。在资本市场里，大家都是相互牵制的，只要财报漂亮，大家都好过一点。"

菜小虾说："你的意思是，对财报漂亮且貌似良性运营的企业都不要盲目乐观。他们的资金链都可能有裂痕？"

彭生笑着说："资金链断裂不是没可能的事，还有些知名企业一夜之间就突然无预兆性地裁员呢。"

局势不幸被彭生言中。不久后产业链大规模洗牌，为了自我保全，两家竞争对手的业务不再遵守以往格局中三足鼎立的游戏规则，很快，无规则地加快掠取其他公司市场份额的步伐。

菜小虾做组织绩效，数据手中一过，就清楚公司面临的状况。她气得骂道："彭生啊彭生，你是乌鸦嘴还是扫把星啊，怎么你一说，这就浮现危机了。"

PB 原来以高科技作为核心竞争力，不断地推陈出新，其实讲到底，科技

原理都是差不多的。技术越来越成熟，黑匣子越来越少。竞争对手模仿的大多是稳定、成熟、利润点高的产品，减少了研发环节、认证环节，因此成本更低。PB 公司就像一只试验高科技的小白鼠，从外面看来一直是技术领头羊，是挺有面子，实际上内心受到的层层重创，只有自己知道。

PB 市场份额被乙公司价格低廉、性能相当的产品挤掉了 2%。海外市场又被各地的自保政策、反倾销政策挤掉了 10%。集团总部下达的利润目标没有见得一点退缩，背腹受敌。分管销售的米泊，被沉甸甸的利润额压得喘不过气来，肝火旺盛，夜不能寐。

结合经济大环境，集团人力资源中心下达了新的指示：所有分子公司，全面开展效率提升工作，增效幅度 25%，此项工作由各分子公司人力资源部牵头，负责推进，并向集团人力资源中心汇报成果。

集团的增效指标势在必行，收到通知后，米泊组织各部门一把手召开了紧急会议，增效 25% 的终极目标就是要减少员工定额，压缩公司规模，保证留下精锐力量，和企业共发展。

工作势在必行，有机会要改，没有机会制造机会也要改。这次的人员架构调整，除了 Karl 负责的销售部幅度不变，其他的部门全部按指标压缩规模，各部门管理层内部协商对策。一周后召开讨论会议。

出了会议室，Cherry 安排了人力资源部内部紧急会议。会上，Cherry 对人力资源中心需要增效 25% 的目标只字未提，只是大大表扬了苏西在价值流分析工作中的主动、专业，让她继续在人力资源领域发挥自己的专长。苏西被夸奖得有些无所适从，眼前还浮现出之前 Cherry 冰凉的眼神，冷冰冰地吐出“专心工作”。真是冰火两重天，自己从罪臣变成了功臣，也就短短五分钟。

不过，表扬是公众表扬，批评是私下批评。这招对苏西非常受用。

Cherry 说：“通过价值流分析我们已经发现，公司现有人员超出了标准定员的 20%。人员超编，价值相同，超编人员就没有创造价值。砍掉富余人员，就是提升剩余人员的人均效率，就是提升整体效率。提升效率的目标数据，前期已经清理出来了，剩下的就是实施目标。这项工作，由苏西继续负责。”

苏西被表扬得气也顺了、心也平了，只是对上次推行项目的失败还有顾虑，说：“价值流分析评估出来的定员目标，现在还有一批超编人员，部门动

都不愿意动，处理不下去。这次幅度 25%，各部门会不会把矛头全部对准人力资源部?”

Cherry 当然知道这批灰色地带人员的存在，Ella 的要求非常清楚：增效幅度 25%，集团给的指标就是保障。现在说是人力资源部牵头，但政治任务的实际承担者是米泊。

米泊负责加压，人力资源部负责做好实施保障。说白了就是按指标实砍，就很好！所以别说前期是做过定员预测的，即便没有做，集团一声令下，足以让子公司大刀阔斧地减掉 25% 的人。

Cherry 想着心里有底，承诺道：“苏西，你永远不是一个人在推行项目。项目我会亲自指导，相信通过团队的通力合作，目标一定能达到。”

菜小虾听着就想：这是什么增效啊？增效的方式多了。流程繁冗，砍掉不必要的流程就可以；作业方式原始，提升自动化程度就可以。但首先，应该先把这个需要提升效率的环节剔除出来，该简化的简化，该自动化的自动化，该无人化的无人化，该无纸化的无纸化。这些环节效率一旦提升，员工就自动会多出来。减员是附加价值。

但现在企业增效的初级目标，说白了就是减员。这是不是有些本末倒置?

这些不好的事情怎么就被彭生不幸言中了呢?

米泊让各部门思考定员的问题，除了 Karl 以外的部门负责人都苦恼极了。

Peter 最苦恼，很多部门的一把手都配置了助理，但行政部作为后勤部门，下面并没有配置助理，每次遇到事情都没有个可以商量的人。

在做价值流分析的时候，行政部下属的岗位被抓住了诸多的小辫子，他自己也知道。后来，人力资源部并没有强硬地推行下去，只是让大家提出超编原因，Peter 编了些莫须有的缘由，敷衍敷衍就过去了。现在不一样，真刀真枪地开干了，下属岗位的设置问题再次清晰地提上日程了。

Peter 头皮都要挠破了，思考能删减哪个岗位。行政后勤下属有两个模块：外联、内勤。外联都是业务能力强、和上级部门关系好、气质相貌佳的主儿。每个人都是精兵强将，没有他们撑着，下次的巡查，自己就得亲自陪酒公关。内勤里的宿舍、食堂、保卫、清洁、内务组织哪个模块不重要？饭不能不吃，公寓不能不住，内部活动不能不组织，哪个能减掉呢？总不能让清洁阿姨白

天做清洁，中午做饭，晚上又守办公大楼吧。

没办法的办法就是：坐地等死，老板你说裁谁，我就裁谁，绝不含糊。行政部最大的优势就是执行能力强，不管裁了谁，都能自动愈合伤口，照样活过来。

研发部赵工早已摸透了公司的章程，以不变应万变。这种公司级的大事，即便自己不拿出应对方案，总有人来应对。

人应该怎么裁，以什么理由裁，留下来的人怎么安抚，人力资源部总要拿政策出来吧。

别皇帝不急，太监急！

副总裁办公室里，白朗正和 Cherry 讨论该如何应对集团的指令。

白朗问 Cherry："价值流分析，公司员工超编比例是 20%。按照这个数据来定，每个部门还需要额外增加 5%。这个数据怎么兑？"

Cherry 说："公司的减员指标是 125 人。4 个月内，合同到期的人员 70 人，其中有 5 人是经理级以上岗位，部门可能不愿放。65 人劳动合同到期，公司不续签需支付 325 万元经济补偿金。还有 60 人的缺口，公司如果直接解除劳动合同，需要支付的补偿金和赔偿金就更多。"

白朗听了摇摇头，说："金额加起来应该接近 1 000 万元，这是笔巨额的数字。有没有更好的办法？"

Cherry 说："如果 125 人同意将劳动合同期限变更至月底，每人按工作年限获得补偿金，按 5 万元/人来合算，公司一次性要支付 700 万元用于补偿。但可以不用支付赔偿金，至年底还有 5 个月，125 人无须支付工资、年终奖，可降低 700 万元的费用支出。"

白朗听了皱一下眉头，Ella 在启动这项工作时，就打了电话做过明确要求："首先要考虑行业老大的正面地位，绝不能在社会上制造出负面的消息，本次活动的名号是增效，减员不是目的。"现在出师未捷，先要支付 700 万元的费用，这笔账不好看，在 Ella 处也没有办法通过，就问："有没有更好的办法？"

Cherry 是薪酬出身，对薪酬特别敏感，晋升人力资源总监后，又恶补了《劳动合同法》，明知作为正规公司任何动作一定要合法合理，就摇摇头说：

“按《劳动合同法》这些费用都是必须发生的，没有办法压缩。我咨询了法务顾问，得到的也是这个说法。”

人力资源总监要知法懂法，要合理规避法律风险。我们总是讨厌别人钻空子，其实，真正能找到空子钻的人才是专家，不是特别了解，决计找不到漏洞。

白朗若有所思地点了一下头，没有说话。Cherry 离开后，白朗给芸娜打了个电话。

大多数企业中处在决策岗位的以男性居多，与人打交道的岗位女性居多，这是有道理的。女性的亲和力在人的管理中很能发挥柔性的优势。芸娜过去了大半年，B 公司的情况已经渐渐好转。

白朗问芸娜，对集团的增效指标，B 公司准备怎么应对。

芸娜和老上司合作这么多年，也产生了默契，说：“B 公司现在的人力资源体系不完善，推行增效可用资源不多。不过，B 公司有自己的特色：属于传统行业，人员结构相对单纯。我考虑，不动待遇而转劳务，过了这段敏感期再裁，矛盾应该不会那么尖锐。白总，PB 应该很难办，每个人都是百里挑一，懂理懂法的更难缠。”

芸娜的意见很贴近白朗的想法。不愿动下面的岗位，就是怕引起骚乱。大家都是高素质、资源丰富又懂劳动合同法的人，闹上仲裁就不好看了。

白朗赞同芸娜对 PB 的定位。

芸娜说：“白总不用担心，PB 的管理基础好。有成熟的绩效体系，在职人员的业绩排名能具体量化。月初有明确的量化分解指标，月底对测评结果签字确认。纸质的材料，现在就可以使用了。”

芸娜把方向定在绩效上，与白朗的想法不谋而合：留下高业绩的人，剔除低业绩的人，才是企业的根本。Cherry 的以劳动合同到期、赔付款多少留人，是一套歪理。

第二天一早，白朗让菜小虾和 Cherry 一并进了办公室。

菜小虾虽然对外界的新闻有些后知后觉，但还是闻听了公司近期裁员的信号。一大早，白总就让自己和 Cherry 一起进办公室，不知是福是祸，小虾心里直发毛。

白朗让两人坐下，说："按照测算，公司要花费700万元来遣散超编的125人，远超出了集团财务的支付意愿。我希望能获得一个更好的办法，用更少的钱达到同样的效果。"

预算是Cherry做的，她明知这是按最擦边的工资基数测算的，再低就会超出员工的接受值。她提醒说："白总，这个费用已经是最低基数了。否则不符合常规，被遣散的员工会有意见。"

白朗把眼睛投向菜小虾。

菜小虾倒有个想法，只是Cherry说没有办法，她也不好意思插嘴。

既然白总让自己说，菜小虾就不客气了，说："建议对这部分人不要使用遣散概念。在部门中引入强制分布，业绩优异的人员作为保留对象，业绩排列靠后的作为淘汰对象。"

Cherry微微皱了一下眉，这么正规的公司使用这么不入流的方法遣散员工，且不说它是否合法，至少不合理。她想了一下说："这个方案有漏洞，公司没有文件支持末位淘汰制。业绩排列靠后无法证明员工不符合岗位的需求。淘汰是不合法的。"

菜小虾很自信地说："Cherry的担忧是对的，直接使用末位淘汰的确存在很大风险。我建议，对在职人员只做强制排布，不做末位淘汰。"

白朗觉得菜小虾的思路清晰，饶有兴趣地看着菜小虾。

菜小虾受到鼓励，继续说："在月度的时候，按照A、B、C、D、E等级强排，A等级代表特别优秀，B代表较为优秀，C代表满足岗位需求，D代表有所缺失，E代表有待改进。月度享受等级对应的绩效奖金。"

菜小虾看了一眼白朗。白朗点头表示理解，Cherry皱着眉站在一旁认真地听。

菜小虾继续分析："现在有两种方式来处理。第一种，把月度强排等级间的绩效奖金差额拉大，比如，A等级获得200%的绩效奖金，B等级获得150%的绩效奖金，C等级获得100%的绩效奖金，D等级获得50%的绩效奖金，E等级获得20%的绩效奖金。以我为假设，绩效奖金是1 200元，如果我被评为E等级，我的绩效奖金就只剩下240元。相当于降薪了960元，我肯定会流失。"

Cherry 对数字极为敏感，马上听出了端倪，提出了反对意见："这个员工的薪酬变成了 4 540 元，与员工签订的劳动合同薪金不符。员工提起诉讼，公司肯定败诉！"

菜小虾点头承认 Cherry 指出的问题，说："很对，会有这个可能。员工所得薪酬与《劳动合同》约定的薪酬有出入。但这个矛盾可以缓解，因为公司每年的薪金普调，在职人员的薪金往往会大于劳动合同上签订薪金。但有个问题，不好应对：不满意薪金的人会马上离职，难以实施工作交接，可能出现管理断层。"

白朗对菜小虾入情入理的分析非常认可。相比之下，Cherry 的想法和思路就显得狭隘得多了。白朗说："第二种方法呢？"

菜小虾被白朗的眼神鼓舞了，说："第二种方法就是，月度的奖金等级差距缩进，比如 D 级设置 90%，E 级设置 70%。月度绩效奖金减少得不多，矛盾就会钝化。"

白朗问："怎么能被逼走呢？"

菜小虾听白朗强调了个"逼"字，说明白朗在跟着自己的思维，认可自己的建议。小虾继续说："锐化年终奖差距。年度排列在 D 等级的人员，年终奖只得 30%，E 等级的年终奖只拿 10%。拿我为例，如果年度排列在 E 级中，年终奖是 2 个月的薪金就一下子少了 1 万多。不畏贫困，怕不均。年初正是跳槽的高峰期，很多员工咽不下这口气，就直接跳槽了。更关键的是，这些被评定为较低等级的人，在月度我们有足够的时间储备和有计划的工作交接。在《劳动合同》中没有规定年终奖，所以不在违约范畴。"

菜小虾解释完整个过程，白朗颇为满意这样的结果。不需要支付高额的赔付金，不用惊动 Ella，不用动用集团财务部，他略微地点了点头，问 Cherry："这种方式，你看能不能操作？"

Cherry 觉得菜小虾对答如流，虽让自己脸面有些过意不去，但毕竟是自己下面的人，现在白朗征求自己的意见，忙舒展了眉头，笑着说："我看小虾的这套方案，可以操作。按这样的方式，C、D 等级的强排比例控制在 20% 左右，再加上 12% 的人员自然流失规律。在年底就能顺利达标了。"

走出白朗办公室的时候，菜小虾突然惊讶地发现，以前总让脚掌受苦的

高跟鞋，现在竟然可以轻松驾驭。原来很多东西，不需要刻意，都在不经意间被改变了。

看你怎么玩

定了增效的整体基调，人力资源部苏西的重心是：按 25% 的超编目标，把各个岗位定额倒推出来。菜小虾的任务是：收集绩效数据，为年底公司裁员的最后一击负责。

所有人的注意力都被苏西的游走所吸引，各个部门整天都充斥着各种讨价还价，哪个部门承担更多的增效指标，哪些岗位需要减少，减少几个。茶余饭后，每个人的关注点都在岗位定额上，人心惶惶。

相对而言，菜小虾的工作就低调多了。为了辅助强制分布的推广，菜小虾建议公司每月拿出了十几万元的小钱，为每个岗位追加原定额 15% 的绩效奖金。优化后的绩效体系，虽然强制排布了三六九等，但绩效奖金并没有明显降低，反而还稳中有升，员工自然乐得接受。

菜小虾和所有员工一样，不小心成了短期的受益者，绩效奖金从原来的 1 200元，提升到 1 380 元。菜小虾内心夹杂着复杂的情绪，一方面是对自己提出应对措施的强烈自豪感；另外一方面心里非常难过，绩效动作的酝酿，像暴风雨前夕的平静，让她缺氧一样的憋得慌。

月底各部门的 KPI 完成情况，菜小虾全都亲自审核，唯恐现在的基础数据出现错误，到了年底无法支持公司最终的决策。辅线中绝对不能出现主观感性评分，每一项的扣分，都必须有文件支持；典型性事件的过程记录，每项扣分，责任人都必须签字确认。

员工们都在兢兢业业地工作，却不知道前景几何。

按照增效的指标，人力资源部以不含人力资源总监岗位的 9 个人为基数，需要降低 2.25 个定额，四舍五入之后，有两个增效指标。Cherry 一直都没有对内公布人力资源部同样要有 25% 增效的指标，怕打击内部人员主导增效的信心，但内心一刻都没有停息地盘算着该如何操作。

Cherry 把现在的局面做了个盘算。薪酬模块方面，茉莉走了，工作量还是

非常饱和。按照绩效的成绩来排列，薇薇安做经理的业绩并不太突出，几个月下来也没有什么长进，只是脾气越来越大，训起人来比以前凶。

薇薇安的弱势非常明显，但她对自己一直极度信任，简直有些亦步亦趋，有这样一位下属执行旨意，是非常难得的。

绩效工作已经走上正轨，一旦近期增效项目完毕，绩效的工作量只会落到数据核算层面，工作不饱和且无建树性可言，完全不需要中级主管来做。

这次增效完毕，机构精简，公司管理人员减少，人力资源部的工作量相对减少。但光是干瘪瘪的删减人员，没有办法平衡现在的工作量，还需要整合资源才行。薇薇安下面缺人，菜小虾工作量不饱和，正好把菜小虾并入薪酬模块，肩负薪酬的一部分职能。

排来排去，Cherry 的想法是：干掉苏西！

苏西的工作不算优秀，做价值流分析时基础数据错误，工作急功近利，不懂得迂回，简直是处处树敌。特别是和销售部矛盾尖锐，多次发生争端。销售部现在对和苏西打交道的工作是下意识的排斥，她简直把销售部得罪完了。苏西的亲和力不足，斗争心过重，是大家有目共睹的。

Cherry 想到在办公室里，苏西和自己针锋相对，养都养不亲的样子，越发肯定这个结论：这样的人就适合当当棋子，不适合留存在自己的人力资源团队中。一旦增效工作完成，苏西的岗位价值也就画上句号，她在 PB 的职业生涯也可以画上句号了。

还有一个名额！

李文风下面原本有三个主管，苏西被干掉了，还剩下两个。张羽墨下面有一个主管。在这三个人里还需要干掉一个才行，Cherry 的想法是保培训模块，放招聘模块。在增效战略未调整前，会暂停管理人员的招聘工作。所有挂靠在部门 KPI 中的招聘指标，如招聘完成率、试用期存活率，全部取消。

对 Cherry 的安排，李文风现在的原则是：只要不伤及自己的利益，一律同意。现在招聘活动同步冻结，Cherry 要削减招聘力量，合情合理，他就点头同意了。

年底，公司的绩效等级与年终奖挂靠的方式一出来，几家欢喜几家忧。

人力资源部评定出了一个 D 等级，一个 E 等级，按出台的年终奖享受方

案，D 等级享受 30% 年终奖，E 等级享受 20% 年终奖。

辛辛苦苦做了大半年，什么样的白眼没见过，什么样的气没受过，突然说年终奖只享受 20%，20% 意味着什么，1 万元钱就没有了。

苏西看到这个方案，脑袋轰的一下子充血，气呼呼地推开 Cherry 的办公室，劈头盖脸就问："为什么我被评为 E 等级？"

与被"离职员工"谈话是有技巧的，如果对象是平常脾气火爆拼命三郎，就一定要以同情为导向，以劝慰为方法保护自己；如果对方仅仅是牙尖嘴利，就一定要横眉冷对，在气场上以压倒性优势取胜。

Cherry 早已做好了第二种准备，对苏西直接问："你有异议吗？"

苏西说："做岗位分析，做定员分析，我哪里做得不好了？请提供证据，证明我不符合岗位需求。"

Cherry 拿出一沓材料，放在桌子上说："年度绩效是年度 KPI 完成情况和月度绩效的加权值。每个月的绩效评定，你都有签字确认，需要我再详细给你解释吗？"

以往，苏西在月度绩效表上签字的时候，都会仔细确认扣分的缘由。比如，上次和 Karl 关于销售部定员发生争端，当月 Cherry 就在辅线中记录了这个事件，并以基础数据出现低级错误为缘由，扣了 5 分。事件是真实发生的，苏西也不是不讲道理，当月就签字认可了。

回想起来才发现，公司制定了详明的辅线清单和 KPI 划分标准，都是有预谋的。这些扣分详细记录了缘由，并由当事人签字确认，这是板上钉钉子，拔走了都会留下一个坑。

苏西原本以为评定为 E 级，每月分配的绩效奖金也就相差个几十元钱，不足以构成特别大的影响，无所谓。

现在，苏西觉得自己真是太傻太天真了！

想到公司做的一切都是有针对性的，苏西气愤极了，说："凭什么记录上都是我的扣分？薇薇安呢，难道她的得分比我高？她刚任经理，工资审核连连出现失误，就没有扣分记录？"

Cherry 不屑地看了苏西一眼说："这个我没有义务告知。如果薇薇安工作出现错误，会有上级来查证绩效。你认为她出现了工作失职，能提出让她信

服的证明吗?”

苏西说:“我不认可!公司通过绩效变相地克扣员工薪金,年终奖未定额发放,我要公司给出说法。”

Cherry 微微一笑,说:“认与不认,我们说了都不算。以签了字的为准,所有的字你都签了,那就没有办法了。”

苏西气得抓住桌子上的资料,哗啦啦地撕了一地。Cherry 满脸的冷漠看着她说:“我希望你冷静一点,你撕掉的是公司准备提供给你的复印件。”

苏西眼前浮现了 Cherry 在开会时,热情洋溢地表扬了自己多么的专业和敬业,这才隔了几天啊?就是 Cherry 放的一个屁,风一吹,连味都没有!

苏西算是知道了:老板不骂你不代表他爱你,不过是还没到把你踢出去的时间而已。她咬着牙,吐了一声:“法庭上见。”气呼呼地走了出去。

第二天一早苏西就提交了辞呈。

工作了两年,最终不欢而散。苏西回去后就在网上把自己的遭遇在权威的人力资源网站上公布了出来:

两年前,我作为中级人力资源主管加盟某企业,从今年 5 月开始转做价值流分析。企业因年度绩效排名靠后为由,扣发 80% 年终奖。企业操作是否违法?寻求帮助。

很快就有各类“路过者”开始回复。

苏西看了看各类回复,大多是“该问题建议咨询专业律师,如有需求,××律师竭诚为你服务。”

只有一条还是颇有些帮助,对方的回复是:

请确认与企业签订的《劳动合同》中是否约定年终奖部分。大多数企业的年终奖是依据企业当年的效益来核算的,往往未做明确约定。如未约定,你能够提供双方议薪的证据,仲裁可能会采信,否则不足以说明企业违规操作。

苏西马上翻出了《劳动合同》,正如这位仁兄所言,合同中只写明了岗位是人力资源主管,并没有写明是初级还是中级;薪酬上填写的是 4 000 元/月。白纸黑字写得清清楚楚。苏西记得当时自己就提出过,岗位要明确中级主管,薪水要按实际的 5 400 元写明。李文风给自己的解释是,主管封顶是高级主管,

宽幅薪酬的跨度是4 000～8 000元。每年都有调薪和晋升的机会，如果你认同在该岗位上不再晋升，可以将岗位确定为中级主管，薪酬按实际写为5 400元。

合同中没有约定年终奖双薪的事实，只是附有一句话“依据乙方当年的业绩状况及企业的利润分配年终奖”。

苏西当时想想也有道理，PB这么大公司不可能不规范。自己一个新人也不可能改变规则，就签字画押再没有提出异议。苏西看在劳动合同上没有能用到的证据，突然想到公司给自己下Offer时，在录取单上好像是写了。

两年前的邮件找起来谈何容易，只在D盘里面找到自己保存的Offer附件。她又在网上求助，补充说明：“Offer上的确有年终奖双薪的字样，能否可以作为法律证据？”

“路人”回复说：“Offer上的字样能作为诉讼证据，但如何来证明Offer的真实性？如果只是E-mail发送的，上面无企业公章，证据采纳效度极低。”

苏西挫败了。Offer上的确没有可以证明甲方身份的证据，即便是当时的邮件还保存着，按网友的说法的确不能作为公司的官方行为。

那么，所有的办法就只能是采集证据，证明自己当时的确是进行议薪的，公司的年终奖游戏规则就是双薪制。

公司的增效活动与菜小虾预计的一样，不仅达到了预期效果，甚至比预测完成得更加彻底。

评为D、E级别的人员愤然离去，被评定为C级别的人，虽然保全了整额的年终奖，但一想到D、E级的同事离开后，自己马上会落入强排的D、E级，极大的不安笼罩着PB。“虾兵蟹将”的不安全感被激发了起来，有能力的员工很快开始动荡起来，纷纷寻找出路。

菜小虾这段时间充当绩效的“刽子手”，每天忙得晕头转向，饱受内心不安的煎熬，整个人脱了一层皮，死了万千脑细胞。现在的场面对于身心俱疲的菜小虾来说，如果非要扒拉出好消息，唯一的就是“苏西每天苦兮兮地忙得昏天黑地，结果她被干掉了，而我活下来了。”

苏西离开PB的第七天，菜小虾正在开会，突然电话震动。上面显示名字竟然是“苏西”。

菜小虾犹豫了一下，Cherry现在对苏西异常反感，只要听到这个名字就拉

长了脸。菜小虾觉得自己犯不着为了没有特别交情的苏西得罪 Cherry，就挂断了。

苏西锲而不舍，电话一直嗡嗡作响，扰得 Cherry 都忍不住瞪了菜小虾一眼。菜小虾不得不做了个“对不起”的表情走出会议室。苏西的声音非常低沉，听上去很憔悴，她问：“小虾，能不能赏脸晚上在两岸聚一聚？”

苏西的邀约让菜小虾觉得有些唐突，但听到苏西的声音非常疲惫又很诚恳，菜小虾心一软，看 Cherry 也不知道就答应了。人走七天，菜小虾突然想到回魂夜，不自觉为自己的想法感到好笑。

在两岸咖啡厅里。

苏西深深地埋坐在咖啡厅宽松的沙发里。她的容颜憔悴，声音沙哑，曾经的高调和尖锐，突然一下子不见了。这让菜小虾内心有一丝愧疚。

苏西很低沉地说：“我实在没有想到，在公司两年，销售部的压力、研发部的压力都是我一人挑了。工作哪里没有尽心尽力？Cherry 能做什么？她的成绩不都是靠大家做出来的吗？现在倒好，兔死狗烹。现在我真看淡了，心冷得很。工作出业绩又怎么样？老板看得到吗？早都被 Cherry 一手遮天，挡住了。”

苏西和菜小虾本来不是一个世界的人，两年的时间各自都陀螺似的忙着自己的工作，很少有时间交流。苏西突然推心置腹地和自己讲话，菜小虾始终感觉有些怪怪的，就接口说：“Cherry 是坐那个位置不得已。上面压力大，下面人难带，她是没有办法逼的。”

苏西说：“Cherry 升人力资源总监，薪酬经理空缺。小虾你的工作业绩大家有目共睹，为什么就没有升你？薇薇安就普通一个核算员，工作没有思路，为什么要升她？菜小虾，你想想 Cherry 是不是做得太绝了。”

苏西戳到了菜小虾的软肋，让菜小虾着实疼了一下。但菜小虾觉得自己和苏西还不至于无话不谈，犯不着表露出自己的想法，就说：“薇薇安在公司的时间比较久，和各个部门打交道的经验丰富。我不懂薪酬，也不占优势。”

苏西深刻地感觉到可怜之人，必有可恨之处。菜小虾怎么就这么淡定，回避不愿和自己讨论。

苏西把身体向前拢了拢，靠近菜小虾接着说：“你今年做得这么辛苦，每

天都是最后下班，年度的绩效等级也只评了个 C 级。只保住了基本年终奖，一分多得的奖励都没有。你值不值?”

苏西平日尖锐的话说惯了，突然温情起来，让人觉得有些戏谑的味道。菜小虾见苏西这么关心自己，觉得不对劲儿，说：“公司调薪的时候还是考虑我了的。今年提薪了几次，升了中级主管，还是不错。”

苏西说：“提薪才提了多少？评定到 A 可以拿到 200% 的年终奖。”说完，苏西越发靠近菜小虾，突然大声地说：“PB 年终奖到底是怎么发放的？不应该是 3 倍月薪吗？那 200% 的年终奖就是 6 倍月薪。”

菜小虾看着苏西靠近得有些扭曲的身体，突然有一丝警觉。马上笑着说：“我只设计绩效体系，哪里知道年终奖是多少？公司有规定，私自讨论薪酬，怕是要属于泄密范畴。”

苏西的袖子里放着一根录音笔，就等着菜小虾说：“PB 的年终奖是双薪制，哪怕拿到 200% 的绩效奖金也是 4 倍月薪而已。”菜小虾偏偏没有上当，根本就没有要和自己讨论薪酬的样子。

苏西有些丧失了耐心，她直接和菜小虾说：“我原本就是 PB 的中级人力资源主管，我的薪酬是 5 400 元/月，月度调薪后调整到了 5 830 元。这些本来就是事实，不是我杜撰的。我让薇薇安给我提供证明，她说无能为力。”苏西突然声音尖锐起来，“你能给我证明公司的确是双薪年终奖制，对不对?”

苏西因为激动，五官变得凛冽起来。菜小虾理解她的无奈和痛苦。苏西的要求并不非分，面临的问题与很多劳动者都一样。菜小虾想起上次听到的一个故事：

员工找企业打官司，说我是 × ×公司的人事管理员，月薪是 5 000 元。公司未与员工协商，私自把自己调岗到文员岗位，现在薪水才 3 500 元，要求公司赔偿。

公司耍了赖皮，说这个员工是我公司的，我认。但她原本就是文员嘛，企业哪里给她私自调岗了？双方把劳动合同拿出来一看，岗位上只写着办公室人员，薪酬也只写了个基本薪酬。

员工调出银行账户清单证明岗位薪酬，结果公司早就留了一手。补贴、绩效工资都发的现金，签收支条，签完回收。内部岗位的任命和调岗从来没

有以正式的有法律效应的文书发出过。

最后，员工连个身份都没有。

菜小虾真的爱莫能助，公司有规定薪酬不能外露，否则涉及泄密的范畴。她明明知道这样的规定不是保密协议的范畴，但字已经签了，多一事不如少一事。

苏西的表情颓废极了。在 Cherry 那里已经闹僵了，薇薇安绝不可能帮自己，其他人交际不深，在做定员定编中已经得罪完毕。唯一剩下菜小虾，和自己一并进 PB，看上去又单纯不计较。但现在这一扇门也对自己关闭了。

苏西想：无法采证，没有证据，自己提起的诉讼就是一纸空谈。让企业来提供证据，企业铁定会提供自己签了字的月度绩效测评表，自己还没有上诉，就已经确认败诉了。

告别了苏西，菜小虾觉得背脊一阵发凉。她在 PB 最大的感触就是：在大公司要学会做人，切勿在背后说别人的坏话。比如今天，就是个好教训，祸从口出啊。如果被苏西录音，在仲裁上一播，虽然录音被采信度很低，但 Cherry 会怎么看？PB 官方会怎么看？菜小虾呀菜小虾，到时候你连自己怎么死的都不知道。

菜小虾虽然理智地处理了这件事，内心却因为拒绝帮助苏西而被良心折磨得很是难过。她真看不透这个颠倒的世界，明明是劳动者出卖劳动力和智慧，赚取应当的报酬。闹到最后，怎么连身份都要靠祈求来证明呢？

说到底，在劳务关系中，劳动者就是弱势群体。她叹了一口气。

成长的代价 04

需求第五层

工作都告一段落了，菜小虾原以为接下来的日子会好过一些。结果，Cherry 突然来了一封邮件：经过仔细的思考，同意菜小虾的申请，把她调入薪酬模块。

菜小虾心里凉了大半截，真是一个笑话。Cherry 漂亮地打了个时间差，巧妙地运用了菜小虾半年前的期望值。

三天后，菜小虾被呼地一下划入了薪酬模块，每天做考勤，核对数据，核算工资，还被薇薇安指手画脚。

周末不用上班，菜小虾窝在床上，闭着眼睛把进入公司后的两年时光回顾了一下。每一次机会和行动，自己仿佛都没有错过，也表现得尚可，但最终的结果却都与自己的初衷相悖。

菜小虾想起茉莉在“江墅 3 号”对自己说的话：“那些世界看上去很美，实际上你进去了就会发现和你想的不一样，水深得很呢。”现在的自己也有同感。

菜小虾冥想连篇，突然发现，每天忙于事务，竟然很长一段时间没有和茉莉联系了。于是，她就打了个电话，把公司这段时间的变动原原本本对茉莉说了一遍。茉莉虽不待见苏西，但毕竟苏西在公司待了两年，没有功劳也有苦劳，最后竟然落得个没名没分，还是让她叹了一口气。

茉莉正好要去拜会老朋友，很快车就到了楼下，把郁闷的菜小虾接到了。

这是本市最著名的一条酒吧街，路边高大的法国梧桐和欧化的建筑看起很有感觉。菜小虾以前也和朋友们来过，但大多都是远远地路过而已。

茉莉倒是轻车熟路，很快拐进了一家西餐厅。酒吧的中庭放着一架白色的三角钢琴，茉莉娴熟地走了过去，掀起波西米亚风格的亚麻长裙的一角坐在钢琴凳上。动听的钢琴声从手指上行云流水般地流淌了出来。

正弹着，从镂空旋转楼梯上走下来一个高挑的身影。菜小虾看到来的人穿着改良过的中式旗袍，绣着大片盛放的荷花，大卷的头发斜放在右肩，是个典型的具有西洋韵味的中式气质女。

茉莉给菜小虾介绍："这是我回国后的第一个老板，林孤星。"

菜小虾喜欢文学，身上带有半文艺青年气质。"林孤星"这个名字让她觉得耳熟，记得以前看过一本小说写金融界的血雨腥风，故事婉转曲折让人称奇，书的作者就叫林孤星。这个名字很特别，应该是笔名，"撞名"的可能性很小，小虾鼓足勇气问："是作家林孤星？"

林孤星的长相谈不上闭月羞花，但笑起来眉梢带着知性的风韵，说："幸会，随便写写。"

茉莉三年前刚回国，习惯了在国外半工半读的生活状态，一下子进入规律的朝九晚五的白领生活，突然有些不适应。就跑了大半条街想找份兼职，正好林孤星的西餐厅需要一个钢琴演奏师。每天晚上7点到9点，250元每小时，林孤星开出的价位不是这条风情街上最高的，她的西餐厅也不是装修最豪华的。

彼时，林孤星蓬松地编着大辫子，穿着一条白色亚麻长裙，全身散发出不惊艳的美。茉莉觉得和林孤星在一起有种与世隔绝的平和，说白了，有眼缘！

茉莉问菜小虾："你能想象得出6年前的林孤星是干什么的吗？"

菜小虾看林孤星的样子，看不出具体的年龄，但看那云淡风轻的神情，应该是经历过大波澜的人，年龄应该不低于40岁。6年前，估计就35岁左右，不过还真猜不出是做什么的。菜小虾笑着摇摇头。

茉莉笑着说："你看过《穿普拉达的女魔头》吗？那就是6年前林孤星的

真实写照。”

林孤星还是笑，说：“只是当时的行业比较风光。”

茉莉说：“2006 年的华尔街金融家，没有想到吧，现在藏于这里。那句话叫什么隐来着?”

菜小虾补了一句：“小隐隐于野，大隐隐于市。”

茉莉做了个手势，表示佩服。

菜小虾看过奥利弗·斯通的《华尔街》。金融大亨们思维缜密，在正式的场合穿着对比领的衬衣，戴着金属袖口。但坐在对面的林孤星，早已退去了叱咤的影子。

六年前的林孤星还叫 Marry。那时候，Marry 的偶像是“布兰克费恩”，她习惯了每天睡眠时间不足 4 小时，身着阿玛尼的套装，踩着普拉达，夹着蔻驰的包包，投入与男士般旺盛的精力到工作中。

按 Marry 职业规划：干到 40 岁，赚得黄金满钵，在欧洲订做成套的家具，住进曼哈顿豪华公寓。那时候的她可以不用再努力，靠吃银行账户的利息就能毫不费力地高姿态生活下去。直到 2008 年，35 岁的助手在公司宣告裁员的当天，突发心脏病离开人世；30 岁的下属重压之下身体提前衰老，依靠定期注入雄性激素维持精力。

Marry 突然觉得倦了。那条金融街永远是冰冷的，不会因为猝死、跳楼、崩盘、颓废而改变运行轨迹。所有离开的人员，不过是被行业倒掉的药渣而已。

Marry 发觉高强度紧绷的生活让自己失去太多东西，实现自我的价值并不是需要在这里厮杀赚取金钱才能证明。于是，她处理了高级公寓回到这座城市开了这个酒吧。闲暇的时候整理过往，如今恍然隔世。

她用林孤星的笔名出版了一本小说。小说很成功，林孤星一举成名。

菜小虾 22 岁大学毕业，工作 6 年。年收入人民币 8 万元，按汇率来转化大约是 1.3 万美元。平常穿的牌子大多是 Zara、Vero Moda，穿过最好的衣服是上次升中级主管的时候犒劳自己，在 Ports 特卖会上买的一条连衣裙，花了 2 500 元。

菜小虾 1.3 万美元的年薪和林孤星曾经 100 万美元的年薪比起来，相差甚

远，菜小虾没有穿过普拉达的套装，没有看过有人疯癫、有人狂的裁员现场。对比林孤星的大风大浪，菜小虾的小遭遇显得波澜不惊，在 PB 经历的这番裁员后的重生，仅仅是林孤星生活的极浓缩版。

林孤星改变轨道是因为恐惧不可控和追求内心平和，她的云淡风轻，让菜小虾仿佛经历了另外一段人生，受益良多。

说到恐惧，倒让菜小虾突然想起了一件顶呱呱的事情。

很久以前，一天开早会顶呱呱突然对所有管理人员说："你们想过没有，如果哪一天你被绑架了，应该打电话给谁？谁是你最信赖的人？"

菜小虾他们都暗自发笑：你是老板，要绑架也是绑架你，我们才不过月薪几千元的小兵，谁来绑架我们？

顶呱呱看着大家不屑的神情，说了一个故事：一个商界朋友被绑架了。绑匪要求 100 万元的赎金。他太太手上根本没有那么多的流动资金，只能四处凑钱。但是，利益上的朋友遇到借钱的事情，躲都躲不及。顶呱呱说："我就想，如果是我被绑架了，我的太太到哪里能快速获取这么一大笔的流动资金？"

大家听着都沉默了。

顶呱呱的眼睛有些湿润，"我已经和太太约定好了暗号，一旦出了意外，我会以约定的方式对她做相应的交代。"

林孤星听了这个故事，点点头说："在投行，每个人都只是赚钱机器上的螺钉，即便失去了你，也有成千上万的螺钉蜂拥而来，愿意顶起你的岗位。但对于梦想和家人，你永远都是唯一，不能被代替。所以，每个人都有恐惧，我们要尊重别人的恐惧。"

需求的第四层次是"尊重"。相互尊重，不仅仅是付出，还有恐惧！

拜访了林孤星，菜小虾感觉豁然开朗。

第五层需求就是：在擅长且喜欢的领域追逐自我。放弃诱惑，不计较得失，才能像林孤星一样，无心插柳柳成阴。

菜小虾觉得自己放下了。

自己既然热爱人力资源管理专业，就不要局限在 PB 的发展和暂时浮华。努力工作，创造价值，追逐背后真正的自我。

菜小虾给自己做了一个计划。在做主管的日子里，每个月拿出1/5的薪水请比自己厉害的人吃饭，和资深的人力资源从业者们讨论人资体系，建立自己的人力资源人脉圈。

不关注就不纠结，没有想到好事情自己就撞上门来了。

PB自从简编定员25%，人力成本压缩了。为了鼓舞士气，所有留下的人员薪酬普调15%。薪水一调，菜小虾年薪终于突破9万元。Cherry乐得做了个顺水人情，把菜小虾升为高级主管。

做了高级主管的菜小虾，其实每天的工作内容并没有发生实质的变化，依然每天在薇薇安的指导下做些事务性的工作。

扪心自问，菜小虾觉得自己到PB以来，最大的成就感还是在绩效体系搭建和推行的阶段。虽然拿着最低的薪水，每天披星戴月，但不断地逼着自己成长，进步速度是最快的。

现在的自己，拿着高薪水，实际上对企业做的贡献却远远不及一年前。菜小虾相信那句话：每当学习到万家灯火逐渐熄灭的时候，我知道自己快成功了。

彭生很赞赏菜小虾不断警醒自己，以向高手过招的态度，说："如果我下面的业务人员能向你这么卖力，公司的产品卖到火星上去都不成问题。"

菜小虾偷偷地笑："这简单，你把我挖到你们公司去做销售，我就帮你完成把产品卖到火星的梦想。"

彭生看菜小虾得意得满脸开花，就打击她，"和外面那些人过招，你怎么知道别人不比你厉害？我敢担保，你以前60%的过招都遇到的是花拳绣腿。"

菜小虾想了想，很认真地说："还真是。有的人名气大！刚接触，真以为是个专业人物，见面深入聊才发现专业不精，盲目否定别人，突出自己。不过挺长见识的，世界什么奇葩没有？我就会想，遇到这种领导怎么办，遇到这种老板怎么应对。"

彭生赞许道："估计你是我身边最刻苦自勉的人了。你的母校会以你为骄傲的。"

彭生这么一说，让菜小虾想到前几天接到的电话。大学同学组织聚会，菜小虾平常工作一忙，把这茬事倒给忘了。她兴冲冲地把这个消息告诉了

彭生。

彭生是典型的工科出身，技术专业，做事稳重踏实。因为没买房子，事业处于上升期，两人刚认识3个月，彭生也没有捅破两人关系的那层纸，但联系紧密，彼此心照不宣，菜小虾就一直等着。

彭生沉默了一下，说："你们学校工科背景。一个班就4个女生。同学会同学会，拆散一对是一对，人家都成家立业了，你是单身，当单身公害是不道德的，你别去吧。"

菜小虾不认彭生的这套歪论，说："我怎么不能去了？那些难兄难弟，当年都能碰撞出火花，还能单身至今？怕是小孩都打酱油了。"

彭生心里都是醋意，他采用迂回战术，说："你刚刚才升了高级主管，回学校聚会又要请几天假，影响不好。"

菜小虾不乐意了："大学同学，感情多纯洁啊。这群人哪个不比我这个高级主管厉害？你不刚刚还表扬我，要多和高手过招吗？怎么现在又化鼓励为抨击了？"

彭生不好再说什么。两人的情侣关系不成立，横加干涉的确没有道理。

但彭生想：菜小虾的初恋男友是她的大学同学，谁知道他会不会突然出现，扰乱菜小虾的生活和心扉呢。

大家都在成长，只是方向不同

菜小虾是怀着激动的心情，奔赴那座阔别了六年的城市的。

航站楼外早已高楼林立，环城高速畅通，俨然一座现代化的巨型都市。机场周边是外商投资区，各类的洋房和别墅林立，高速公路旁的户外广告上明码实价标着：高层户型7 000元/平方米起。

菜小虾回想起6年前刚毕业的时光。机场还属于城乡结合部，房价不过800元/平方米，都无人问津。看来，除了自己没变，一切都今非昔比，不免一阵唏嘘。

菜小虾伸手拦了辆"雨燕"直奔同学聚会的五星级酒店。聚会组委会把聚会地点设在了母校旁边最好的滨江酒店。这座酒店对于当初的穷学生来说

曾是奢侈、上层社会的象征，有着非同一般的意义。

酒店，没有任何老态。音乐喷泉、闪闪发亮的铜门、旋转楼梯、高挑的双语服务生，什么都没有改变。只是在菜小虾的心目中，已经脱去了高不可攀的姿态。

菜小虾刚推门进去，就有人给了她一个熊抱，抱得菜小虾找不到北。对方戴着一条很粗的黄金项链，笑起来团着脸，露出一口发黑的牙齿。问："想想，还认识我不？"

菜小虾左想右想都没有印象，哪个同学有这么大的吨位，又不好意思摇头。

对方也不介意，说："记不得就对了，老子变化大啊。原来怎么也是白面书生，现在变成黑脸狼了。"

菜小虾突然一拍脑门，想起来了，阿育！大学读了两年就肄业了，当年是系里出了名的美坏男，现在却成了暴发户的模样。

阿育哈哈大笑，说："算你有良心，记得我。当年女生多珍贵啊，我是没有甲壳虫的艳福，追了你两年都没有追到。"

菜小虾眼前浮现出很久以前，甲壳虫指着酒店旁的富人区说：咱们有钱了，就买这里的滨江房子，鸟瞰长江。不过是曾经年少。她对阿育解释说："早就没有在一起了。"

阿育睁大了双眼，呈现出很得意的样子，说："才子佳人都崩了？这就对了，机会应该留给我这样的青年才俊。"

菜小虾读的是文科类，全年在学校的开销在 12 000 元左右，阿育读了两年突然办了退学手续，杳无音讯。毕业的时候，听他们同寝室的人说，在做生意。具体做什么生意没有人说得上来，当然那个时候没有人关心这个，所有人都等着毕业后加盟正规的企业，大展宏图。

菜小虾问阿育这个事情，阿育说："我只是用你们读书的青春在创业。8 年前周边的房价多少？滨江豪宅 3 200 元，商业中心商住楼 3 600 元，商业辐射区 1 500 元，经济开发区 700 元。什么概念？大家都觉得贵！觉得房子不是分的吗？怎么还要买啊？老子过年去了趟上海，回来觉得真不贵！我找关系投了几套房，这不就在夹缝中求生存，混下来了。"

菜小虾的确佩服阿育的勇气，Z 大属工科院校，男生大多数属于经济适用男，严谨务实，万事开头都是 OAS（风险管理），意识一高，自然投资的魄力就会降低。

阿育笑着说："别人说我是出来得早，挖了第一桶金。但是他们只看到我成功，没有看到我落魄。前些年楼市停滞，我所有的钱都砸在房产里，吃了上顿没下顿，还背着巨大的心理压力。有人看到了吗？没有！钱就在这里，看你舍不舍得放下身段去捡！"

菜小虾点头赞同，拍拍阿育的大肚腩说："你是付出了惨痛的代价。你的大肚腩、黑牙齿，就是被钱烧的。"

阿育呲着牙齿给菜小虾看，说："是！抽烟、喝酒、熬夜、嚼槟榔、打麻将折磨的。反正，我是不纯洁了，你是我青春中最纯洁的记忆。"

菜小虾装作蔑视地看了阿育一眼说："我是出淤泥而不染，可惜年近三十，无所作为，马上就要衰败了。"

阿育摇摇头，正想说话，突然看到旁边飘过一人。他连忙喊菜小虾，说："来，来，来猜猜这小子是谁？"

菜小虾看面前的人一脸精干，一下子猜不出是谁。

阿育一拍对方的背，说："商业精英，来个自我介绍！"

对方一张口，不标准的普通话，让菜小虾心头一热。她捂着嘴巴，惊讶地说："Yoyo，天呀！Yoyo，你变化太大了！"

6 年前的 Yoyo 是惨到了极点，马上要毕业了，当时他的女朋友是市优秀毕业生，被保送研究生。Yoyo 没有学位证，没有毕业证，没有四级证，典型的"三无人员"。别说正规的大企业，连小企业都没有正眼瞧他，女朋友当时一气之下，发出最后通牒：要不然你考研，要不然就分手。

考不考是态度，上不上是实力。

Yoyo 努力进取了大半年，最终败北。考出的分数，比她女朋友的要低一大截。倒不是说 Yoyo 不是学习的料子，实在是红尘有太多干扰。

刚进学校的时候，校门口有个只能放下四张桌子、10 平方米的小餐馆，5 000元转让。Yoyo 寝室 6 个人相约创业，每人筹了 900 元，盘了下来，专门负责送校区外卖。6 个人每人负责送一天外卖，其余 5 个人负责上课点名和签

到。星期天的时候所有人到位帮忙。

工作和学习安排得天衣无缝。负责外卖的人，晚上就借寝室人的笔记苦攻功课。Yoyo 情况特殊，轮到他的时候，白天送外卖，晚上还要谈恋爱，慢慢学业就生疏了。

毕业的时候，其余 5 个人都找到了好东家，很快一签就业协议，就把自己卖了。只剩下 Yoyo，和女朋友分手了，工作又找不到。大家一协商，好哥们儿不能趁火打劫，就把 10 平方米的小餐馆拱手让给了 Yoyo。

而今，其余 5 个人在职场拼得昏天暗地，Yoyo 已经洗去了当年的落魄。餐饮连锁店开得顺风顺水，当上了固定资产上百万元的小老板。

相互介绍了一圈，大家外表和气质变化很大，但，彼此没有一点距离。只要一说起名字，大家就会把当年的风流韵事噼里啪啦地说出来。

菜小虾总结出来了：进入大企业的大多还在做普通员工，在小企业的大多拿到了一定头衔。阳春白雪，下里巴人，同学们虾兵蟹道极尽所能。大家都在成长，只是方向不同。

菜小虾从大都市回来，PB 毕竟在行业中很有些名气。同学们没吃过猪肉也见过猪跑，大多数听闻过。谈着菜小虾的情况，就有同学突然跑偏了，扯到甲壳虫，问："甲壳虫怎么没有来？"

这让菜小虾有些尴尬，毕业 6 年，两个人已经有 5 年没有联系了。物是人非，大家的印象却停留在两人在一起的日子上。

班长肩负这次组委会主席的角色，解释说甲壳虫在外出差，三天的同学会，明天他一定赶到。说到甲壳虫，菜小虾的心里闪过一些影子。两人的感情肯定已经没有了，剩下的是什么呢？可能还有些遗憾和好奇吧。

饭后，同学们提议去母校旧地重游，阿育开着他的大奔，在这条步行 30 分钟、车行 8 分钟、堵车需要 70 分钟的路上走走停停。菜小虾坐在车上，看阿育娴熟地在车队里钻来钻去，超长的车身就像他肥胖的身体一样，很大却很灵活。

菜小虾坐着非常舒适，感叹道："托育总的福，小虾好久没有坐这种豪车了。"

阿育一笑，一张胖脸都皱了起来，说："其实做我们这行的人，好面子。

我是宁愿不吃饭也不能把车买差了，要不然同行瞧不上，甲方也不愿意拿项目出来。”

菜小虾陷入真皮座椅里，应着阿育的话说：“你别少年不知愁滋味了。就是你们炒房挖金，害得房价虚高。我现在还房奴呢。”

阿育说：“你在大企业，平台大，多积累经验是厚积薄发。我在这个行业属于半道出家，就在黑匣子里折腾。这个行业真要透明化了，被踢出去的公司可就多了去了。”

彭生告诉过菜小虾，现在的外包工程是拿项目的和做项目的分成，富了一群中介商。

不过，菜小虾还是很赞赏阿育的，回应道：“话是这么说。能在这个行业混得开，说明你人脉圈发达。要不然，怎么我这个优秀毕业生，就没有发挥的余地？”

阿育嚯嚯大笑，说：“这句话，我喜欢。我是三脚猫功夫，发财是借了时代的光。不过，我好歹算半个科班出身吧。也算有学识，高情商，特别注意周围机会培养。对了，我有个朋友，有些背景。自己开了个加工厂，你去给他做些人力资源管理的建议，当做资源共享呗。”

菜小虾连连躲闪说：“算了，算了。我就一小主管，没有中高层管理实战经验。说是给建议，上升到了诊断的高度，估计应付不来。”

阿育极力地劝说：“这座城市，现在是硬件发达，轻轨满天空跑，法拉利跑车都上高速赛车了。但是，管理的软实力实在薄弱。”他想着摇了摇头，“你就放心大胆地给他提建议。人力资源，你擅长。我相信你！绝对没有问题的。”

菜小虾还有些顾虑，一阵推辞。

阿育一边东张西望按喇叭一边说：“你放一百二十个心。我那些朋友，都被那些没有资质的招摇撞骗的小公司骗怕了。小虾你给我面子，不收他建议费，那兄弟感激还来不及呢。”

恭敬不如从命。菜小虾在阿育的免责声明中，终于点头同意。同学会从周五到周日，周一非正式地到阿育朋友那里一趟，可以练练枪，当为 C 城市的软件建设做些贡献吧。

两人神吹了一阵，才到母校。

作为新兴城市，C 城市的商业区和江边是稀缺资源。母校在繁华区域，恰恰占全了这些资源。随着房地产的发展，周边房价寸土寸金，已经突破每平方米 1 万元，开发商盯着这块肥肉眼睛都不眨。

正好，政府号召所有高校搬往规划好的文化区，这块地就理所当然地卖了出来。这年头啊，文化是要为钱让道的。

毕业时新修的教学楼和 27 层的图书馆全部都荒废了，古色古香的教学楼被夷为平地。6 年不见，真正的人去楼空。阿育介绍说："这是大家的母校遗址。"同学们大多数是从外地回来，一看都傻了眼。

Yoyo 在母校里失利，在母校边发迹，把青春奉献给这座城市。他主动肩负起给大家介绍母校兴衰的重任，感叹说："啊！埋没我青春、孵化我创业梦想的地方，轰然倒塌。我们将只能向前，再也回不去了。"

大家都笑 Yoyo 酸唧唧的矫情。菜小虾问他："那这片区被房地产商都收购了，你的生意不是受损了？"

阿育知道内幕，笑着说："受损？他的小门面光拆迁费就给了他几十万元。小区建好后，还要给他赔付一套当街门面。面积不下 50 平方米。"

Yoyo 笑着挣扎了一下："不光是钱的问题，好不好！这里埋葬了我的初恋，是有感情基础的。不过赔付了几十万元，你看，还不是拿来买他的房子。一万二千元的单价，赔的钱不够买 50 平方米，我自己还要再投几十万元。总的来说，奸商还是赚了！"

晚上，外地同学被安置在本地同学家中，或就近入住酒店。菜小虾觉得住在男同学家里难免有些尴尬，就选择了入住酒店。

残存的美好

第二天，大家在 KTV 包厢里扔骰子、喝酒、唱歌、划拳。组委会规定一切像从前一样，要唱老歌，划老拳。阿育坐在吧台上，动情地唱《兄弟》，"有今生今生做兄弟"。几年不见，阿育的音域已经和他的身体一样宽广，菜小虾拿了整瓶酒做粉丝膜拜状，假装献花摇铃。

鎏金的房门被推开的时候，一个高而瘦的影子立在白色的光束中，让人看得不太真切。有人拿着啤酒瓶就迎了上去，再然后菜小虾听到有同学在鼓掌，喊："甲壳虫来了！"

甲壳虫就突然出现在了略被酒精麻痹的菜小虾面前，在屏蔽 5 年的记忆里，甲壳虫的五官变得生动起来。

甲壳虫的眼光掠过了菜小虾，不经意又转开，他和各位同学一一打了招呼，便找了个位置坐下来。甲壳虫现在很风光，拥有一家高科技企业，娶了可人的太太，生了可爱的宝贝，和同学们谈的话题都是金融和政治。

菜小虾没有刻意要加入他们的谈话，只感觉距离是那么的遥远。

从 KTV 出来，大家已经微醺，约了明天爬山、泡温泉。简单地吃罢晚饭，组委会宣布：今天聚会就此散场，有需要的同学们自行组织第二场。

大家的执行力不容小觑，很快按兴趣爱好自动分成若干小队。阿育带了一帮人"血战到底"，直接在茶楼里干上了。

菜小虾觉得醉意快然，选择了回酒店小憩。快乐祥和的感觉，让她放松极了，一躺在软绵绵的床上，很快就睡着了。

也不知道过了多久，突然床头的座机叮叮作响。菜小虾摸黑打开床头灯，接了电话。

里面传出来彭生焦急的声音："菜小虾，你在哪里？"

菜小虾的头还有些坠坠的痛，一下子不清醒，说："我在睡觉啊？"

彭生的声音听着一阵冒火，说："你现在在哪里？"

菜小虾有些明白了过来，心想：你脑残啊？这不明明打的座机，还问我在哪里？就说："在酒店啊，喝了杯酒，刚刚睡着了。你不是打的座机吗？"

彭生也发现自己焦灼时，问题没有逻辑性，就问："你的手机呢？电话给你打了几十个，都没有人接，现在已经关机了。"

菜小虾这才想到，自己是很久没有听到手机响了。她马上去翻自己的包包。的确没有找到手机，才想起来估计是放在 KTV 忘记拿了。菜小虾的酒突然醒了，问："现在几点钟了？"

彭生说："晚上九点。"

菜小虾说："我手机估计刚刚放在 KTV 忘记拿了。我马上去取，你等

着我。”

彭生觉得菜小虾肯定是睡昏了，马上制止道：“算了，别去了！在 KTV 哪里还能找得到？我是担心你，一个人住在酒店，手机又打不通，怕你出什么事情。”

菜小虾心里甜丝丝的。但她太久没有谈恋爱，都忘记了怎么来表达甜言蜜语，直说：“能有什么事情？姐身高 7 尺有余，手持 7 寸高跟鞋。这里的治安好得很，不会有事的。”

彭生又好气又好笑，说：“菜小虾！我拜托你小鸟依人一点好不好？别成天像个‘毛猴子’一样。要学习淑女，轻声细语，笑不露齿。”

菜小虾撅着嘴，嘟嘟囔囔地说：“我哪里不淑女了？小女子的意思是，本人无财无貌，哪里会有毛贼挂齿。”

彭生笑着说：“我和你说正经的，你别忽悠我。你现在独在他乡为异客。即便遇不到坏人，万一迷路了，怎么办？这么远，别指望我来救你。”

菜小虾仗着彭生远在千里，看不到，做了个咧嘴的表情，说：“放心，放心，我真不出去。被你一说，我都觉得害怕。怕得很，绝对不出去的。”

彭生说：“记着哟。我在外面吃饭，应酬完了再打给你。”

菜小虾装作不悦，说：“想不到你还敢查房。我鄙视你！”

两人瞎掰了一阵，菜小虾知道彭生的心在自己身上，这么牵挂自己，心里洋溢着极大的满足和快乐。

挂掉电话，菜小虾起床，拉开窗帘，才发现遮光布下的良辰美景。这个被堪称小维多利亚港湾的地方，灯火辉煌，层层叠叠地映照着流淌的江水。

十分钟后，电话又响起来了。菜小虾没有想到今天彭生的应酬这么快就结束了，她奔过去，把听筒拿在手中，矫情地把尾音拉得长长的“喂”了一声。

对方沉默了小片刻，说：“小虾，是我。”

菜小虾这才听出，曾经熟悉的声音。甲壳虫说：“找个地方坐一坐吧。”甲壳虫一直是强势而自信的。而今，他年轻有为，仿佛更加自我。

菜小虾不知道该不该赴约。自己对甲壳虫明明已经不管不问不关心，但是甲壳虫出现的一刹那，仿佛还有一些尴尬。有尴尬就表示没有放下。

莫非还有感情？菜小虾有些把不准内心。

甲壳虫听菜小虾没有欣然前往，知道以前的隔阂还在，就说："当一个平常的同学，我们找个地方坐坐总可以吧？"

菜小虾找不出拒绝的理由，就答应了。打开门，看到甲壳虫高挑的身体斜倚在墙上，等着自己。她这才发现：自己的房间在酒店长廊的头，甲壳虫的房间在酒店长廊的尾，真是一个笑话。

甲壳虫追忆了很多以前发生的事情，他说："还记得以前的时光，总喜欢在江边走走，谈一谈梦想和未来，想象5年后的今天会发生什么事情。真到了现在才发现和想象的完全不一样。"

菜小虾的思路很配合地回到那段时光，当年的甲壳虫青春飞扬，抵制日货、宣传环保，梦想是改变世界。此时的菜小虾内心狠狠地酸楚了一把。

甲壳虫借着月色朦胧、船火摇曳问："菜小虾，你是不是也没有忘记我？"

罗曼蒂克的场景把菜小虾卷入了一种时光流转、回到了大学时代的错觉。菜小虾这么些年，内心明明没有想起甲壳虫的强烈愿望，但甲壳虫突然间一问，她一时也分不清自己的想法，不知道如何回答。

菜小虾眼光迷离，"唔"了一声。

甲壳虫感觉自己多么幸福啊，眼前的菜小虾还是自己的。他指着江边阑珊的灯火，问："还记得我们以前说过么？把家安在江边，你看看这里的房子，你喜欢哪间？我买给你。"

菜小虾一听不对啊，甲壳虫你不是已经结婚了吗？她很正式地看着甲壳虫，问："你干嘛？房外房叫'二房'。你是要金屋藏娇还是和我私订终身啊？"

甲壳虫很不满意被菜小虾破坏这浪漫的情调，他温柔地说："小虾别误会，我们之间是纯洁的。只有没被金钱和前途沾染的爱情。"

"爱情"，菜小虾被震得惊了一下说："爱情的前提条件是指男未婚，女未嫁。你有家有室有责任，谈什么爱情？"她想：你还以为我是从前那个小女孩吗？送我一枚玻璃戒指，就感动大半个月。

甲壳虫痛苦地看着菜小虾，问："小虾，你怎么也变得这么庸俗？这个世界就没有冲破世俗阻碍的真爱了吗？你知道这些年我是怎么在无爱的生活中

过下来的吗?”

甲壳虫给菜小虾回忆了自己的这五年看似风光的生活：找了个漂亮的老婆，承接了老丈人的公司，缩短了 20 年的奋斗时光。老婆有极致的公主病，脾气刁钻，难以伺候；花钱如流水，还动不动拿自己家的不动产说事；丈母娘和老丈人白手起家创业成功，企业就像自己的儿子，突然交付给外人，免不了要指手画脚、垂帘听政，交管理权但不交财政权。

菜小虾对五年未见的甲壳虫有一些好奇和残存的美好，但是绝对不是母爱。对于甲壳虫的诉苦，菜小虾只哼哼哈哈，不知道该怎么应承。

甲壳虫回忆得动情，只以为菜小虾对自己的过往产生了同情，他突然拉着菜小虾的手，说：“小虾，我经常会回忆起原来读书的日子。这是我能一直活在那个扭曲的家庭中的动力。”

甲壳虫动口继而动手，让菜小虾一阵恶心。她连忙甩开甲壳虫激动得阵阵冒汗的双手，安慰说：“你看，这不是还有很多同学吗？心里不开心，大家可以常聚聚，倾诉一下。”

甲壳虫想着自己连来参加同学会都不能正大光明，还借着出差谈生意的机会，他揉着自己的头发，讪讪地笑着说：“我现在觉得自己就是一个高科技流氓，早已经不是原来的我了。以前我的梦想是改变世界，现在才知道，要改变我的家庭都那么困难。我什么都无能为力，我现在就是一个行尸走肉。你才是真正了解我的那个人。”

甲壳虫压抑已久的情感，好不容易可以倾诉。他决定用自己的热情点燃菜小虾的渴望，他越发激动，抱住菜小虾，说：“刚毕业的时候，我以为钱是最重要的。争房子、争钱、争面子，现在才知道，钱真是害人！人，才是最重要的。让我们回到过去好不好?”

菜小虾看他高谈阔论，意境全无。心想：你这是远香近臭，当我是感情慰藉品而已，真要在一起，不定会怎么样呢。

菜小虾算是想明白了。对于甲壳虫，自己只是他意气风发的见证人，代表了那段再也不会回来的青春岁月。甲壳虫要的不是爱，是崇拜。

此时此刻，甲壳虫仿佛在加速衰老，菜小虾成了这个亚中年男人的情感垃圾桶。她连忙推开甲壳虫，说：“我男朋友已经向我求婚，我们准备明年

结婚。”

甲壳虫的意识还停留在菜小虾是自己的崇拜者。听闻菜小虾这么些年还没有结婚，误以为前情未了，还在等着自己。菜小虾这下突然说要结婚了，他有些接受不了，仿佛搁置在橱柜里很久没有玩的玩具，突然被别人当做珍宝拿走了。

甲壳虫一时间惊得说不出话。隔了很久才问：“我们那么多年的感情基础，真的就回不去了？”

多年以来，菜小虾一直都在纠结一个问题：多年前和甲壳虫的爱情算不算“无疾而终”。到底是先有感情流逝，房子变成导火索，还是房子重创了两个只有梦想没有现实的青年，才导致了今天的结局。房子，到底算不算那段爱情中的一场重疾呢？

沿着滨江，夜啤酒已经摆了出来。街头卖唱的艺人在嘶吼李宗盛的《给自己的歌》，“我认识的只有那合久的分了，没见过分久的合”。这首歌正符合菜小虾现在的心境。

今天的菜小虾终于给了这个问题一个圆满的答案，她听着听着就笑了，很郑重地摇摇头。甲壳虫的眼泪下来了。

告别甲壳虫的菜小虾突然变得很释然。也许我们一直在等的结局，不过是给那段青春的一个交代。

谢谢你，纵容我的小矫情

刚推开酒店房间的门就听到电话铃声大作。菜小虾突然想起来，彭生说应酬完了要打电话过来。伸手一看表，已经过了凌晨，不知道怎么交代，吓得出了一身汗。

菜小虾怀着十二分的歉意，拿起电话，就听到彭生疲惫的声音：“你到哪里去了？这么晚了，你有没有看时间？”熟悉的声音，让才从甲壳虫病态的向往中脱离出来的菜小虾，感到极为亲切。

菜小虾连连解释说：“手机丢了吧，我越想越可惜。去 KTV 找了一下，看夜色那么美就去逛逛滨江路，缅怀了一下大学的时光。这不，不小心时间就

晚了。”她知道自己属于过错方，彭生内心不悦，就自嘲道：“手机没有找到，但是我没有走丢，也算好事是不是？”

彭生不太满意这个答案，用理工男的逻辑一分析就知道漏洞百出。但他懒得和菜小虾计较这些，在刚刚菜小虾失踪的三个半小时里，自己心灰意冷，做了诸多坏的联想。彭生真实地感觉到，菜小虾对自己如此重要，就像生活的一部分。

现在菜小虾回来了，自己的心情一下子就像从地狱回到了天堂，听到菜小虾的声音，满腔的怒火都熄灭了。

第三天过得飞快。泡了温泉回来，同学们开始陆续离开，这天晚上，大家不停地拥抱、告别。直到离开，甲壳虫的眼光都丝毫没有停留在菜小虾的身上，菜小虾觉得特别的干脆痛快。

因为答应了阿育给他朋友的公司做诊断，菜小虾预定的是第四天晚上返回的机票。把该走的都送走了，阿育让菜小虾早点回去休息，第二天一早过来接她。为了表示绅士，阿育在酒店大厅里就止步了。菜小虾一个人坐观光电梯上去。

走下电梯，菜小虾干脆脱了高跟鞋，光脚走在毛茸茸的地毯上，想着同学们都在往好的方向发展，心里轻松极了。走廊一转角，就着昏暗的灯光，菜小虾突然看到一个黑影蹲在地上，吓得她汗毛倒竖，手一抖，高跟鞋都掉在了地上。

菜小虾想：完蛋了，遇见怪叔叔了。顶呱呱告诫自己一定要防盗防抢防绑架，一定要设求生暗语，以前自己没有用心记住，真是现世报！更加重要的是，菜小虾你连手机都没有，有暗语都没办法打出去。这次完蛋了，完蛋了！

菜小虾头皮一阵发麻，捡起高跟鞋，走也不是，停也不是。行动也不听指挥，脚就自己往前走去。那黑影突然站了起来，迎面向菜小虾走来。

菜小虾紧紧地抓住自己的高跟鞋，鞋跟对外。想着大学军训时候的军体拳，等待最后给予对方“致命的一击”。

对方不等菜小虾做动作，就猛地把菜小虾抱住。菜小虾闻到一股须后水和雄性荷尔蒙夹杂的味道，这才发现竟然是彭生。彭生的身上一直是一股淡

淡的薄荷味，有一丝小清新，让人感觉很干净，和昨天的甲壳虫截然不同。

菜小虾和彭生一起颇有点柏拉图的味道，相互支持，相互鼓励，并没有实质意义上的肌肤之亲。菜小虾看彭生的呼吸急促，满是倦态，就问："你来了多久了？"

彭生看了看表，说："两个小时，再等下去，估计保洁阿姨就会通知保安了。"

菜小虾一阵感动，抚摸着彭生的头发，问："你出差路过啊？怎么突然想到来找我？"

彭生闻到菜小虾身上散发的香味，对菜小虾说："我专门过来的，房间就在你楼下。三个事情：第一，过来给你送个手机；第二，请你当我女朋友；第三，陪你逛逛你的城市。"

菜小虾有些感动，她想保留着知识女性的小矫情，就犟着说："手机，我自己可以买啊，你怎么知道我没有买？"

彭生说："我还不了解你？不喜欢电子产品。不愿花时间去逛电子商场，又不愿麻烦别人带你去。我给你买个手机，是怕你走丢了。我想随时可以联系得到你。"

彭生一直凝望着菜小虾的眼睛，一转手就把菜小虾抱了起来。菜小虾有些享受这个罗曼蒂克的过程，又感觉酒店的摄像头那头，肯定有几双偷窥的眼睛在饶有兴趣地看着这一切，就踢着腿，轻声地喊："快把我放下来。"

彭生很正式地看着菜小虾，说："菜小虾，当我女朋友吧。你同意了我就把你放下来。"

菜小虾扭动身体，说："你这是要挟，一点诚意都没有。"

彭生把菜小虾放下，从裤袋里掏出一个盒子，递给菜小虾说："打开看看，喜欢不？"

菜小虾不接，嘟着嘴说："这样显得我很物质，有了这个礼物就能答应做你的女朋友。"

彭生很认真地对菜小虾说："昨天晚上，我打爆了电话，突然找不到你，才发现你从我的世界里消失了。那种害怕的感觉，我不愿意再回忆了。虽然我知道昨天你给我的理由都是不成立的，但是我不计较。因为当时你不是我

的女朋友，我们之间还没有义务。但，现在我希望你能答应我，算我的亡羊补牢。”

彭生的脸颊上须后水的薄荷香味，又若隐若现地飘了出来，他说：“昨天晚上挂了电话，我就决定要过来，但我怕会影响到你的同学聚会。所以我选择今天下午过来，至少这个晚上是属于我的。不管你想在滨江路上看桥，还是在江边喝夜啤酒，我相信我都可以陪你。”

菜小虾听到自己内心烟花绽放的声音。没有想到，自己对甲壳虫说的话，就像预言一样被证实了。虽然还不曾谈婚论嫁，但彭生的真实让菜小虾幸福极了。

老板的苦恼

早上 8:30，阿育的车子准时停在酒店外面。菜小虾忍不住赞叹：“想不到你一个大老板也可以 7:00 准时起床。”

阿育呵呵一笑，说：“我可不是大老板，只是个生意人。做生意首先要诚信，我宁可晚上不睡觉，也一定会遵守约定的时间。”

为了不影响菜小虾的发挥，彭生留在酒店里。

车子一路飞奔到城市北部的开发新区，阿育的朋友在这里买了一块 30 亩的地皮，现有员工 200 人，产值在 1 亿元左右，主要给终端厂做配套。

阿育把车停稳，两个人正要进铁皮厂房，就碰到厂房门口有人在争吵。听了几分钟才明白了争端，一个开注塑机的老师傅，今天一开机就生产了 100 件废品，厂长态度强硬要这个师傅承担报废品的损失。

师傅眼睛瞪得比杯子还大，说：“老子一个月上班 30 天不休息才 4 000 多元钱，累得老子吐血。这 100 件你不给老子计件，老子都不干，你现在还要罚款。不干了！不干了！”说着就要脱了工作服甩在地上。

厂长一听，现在机床是一个萝卜一个坑，老师傅一走，新来的又上不了手。厂里的产量肯定跟不上，老板又要考核我。马上软了下来，说：“哎呀，你干啥子嘛。走、走、走，动不动就要辞职，有话不晓得好好说？辞职了，你的老婆在食堂，我们也不得让他做了。”

老师傅被抓到了软肋，马上不说话了，瞪着厂长。厂长看老师傅不吵闹了，转身对 QC（质检员）说："可以了，可以了。这 100 件不算计件，甩出去。"

老师傅听了不用承担报废费用，老婆又可以继续在食堂帮工，也就不说话，穿起丢在地上的工作服乖乖回机床上班了。

阿育把太阳眼镜叼在嘴巴里，指了指"事发现场"，对菜小虾说："看到没有？这些非良民啊。老板赚钱实在是难，上面小脸要贴主机厂的冷屁股，下面还要伺候这些刁民。"

菜小虾也不说话，两个人一路走到老板的办公室。

老板的办公室非常雅致，养了巨大的绿萝和发财树，一派欣欣向荣，和工厂的铁皮工房形成鲜明的对比。张老板 45 岁左右，正在作苦恼状。见阿育进来就迎了上来，说："你看看，我这些工人啊，动不动就辞职，他以为工作很好找吗？我这里包吃包住，又能吸收家属，简直是他们的天堂。"

阿育是个局外人，发现有漏洞，就提议："你多招聘些专业师傅，把态度不好的裁掉。有竞争了，他还不求着你留他？"

张老板苦恼着说："我当然想多招聘点师傅，不让那些老油条那么嚣张。你都不晓得，这些老油条好难缠。上个月，人力资源部招了 5 个师傅。刚刚到公司，第二天就集体辞职。我找他们面谈，他们半天都不说原因。最后好不容易有人说了，说老师傅们吼他们：'你们这群傻子。这么坑人的公司还敢来啊？我们都已经连续上班 30 天没有休息了，每天加班到晚上 10 点过，才 3000 元钱。我们都要辞职了，你们还敢来啊？'"

阿育说："你们公司真这么抠啊？"

张老板说："哪里哟。那些老师傅每次一看到新人来，巴不得马上把人挤走。你想到的事情，他们都想到了。"

阿育说："新人也笨。老师傅只是这么一说，他们自己又没有走，这不明显是吓唬他们吗？"

张老板皱着眉头说："我也这么说啊。新师傅说，才来两天老师傅就挤对他们，以后的日子绝对不好过。还不如先走了，早走早选择。"

阿育一听也没有辙了，露出了点流氓脾气，只说这些师傅是敬酒不吃吃

罚酒，必须教训一下。

张老板呵呵一笑说："你那是下下策。现在是法制社会，这可不能乱来。"

菜小虾听着他们的对话，觉得特有趣。想了想，就问张老板有没有想过，做一个旧人带新人的体系？

张老板说："考虑过，以前专门找了职业学校输出的一批技校学生给老师傅带。结果那些小毛头，一个星期不到，都被这群老师傅撺掇辞职了。我这笔账是放在这里一年多，还没有找到办法好好地跟他们算。"

菜小虾当然了解上有政策下有对策，笑着说："那些老师傅，做这些不过是为了钱。他们以为教会徒弟饿死师傅，引入竞争，自己会被扫地出门，他们不得已才维护自己的领地的。如果让他们知道，带徒弟能够得到比自己工作还高的报酬，他们肯定会努力带的。"

张老板若有所思，想了想问："你是说，不带徒弟的人，计件 1.8 元/件，带了徒弟就涨到 2 元/件？"

菜小虾没有想到张老板的想法这么直观，就先点头认可，说："对！这种手段可以试试。要看哪种对老师傅的刺激更大。我建议，每一位师傅带一位徒弟能得到 800 元/月的补贴，所有的学徒出师后的产品质量和产量排名，对学徒排名靠前的师傅，再按 500 元/月/人的补贴奖励，直到学徒的技能稳定。"

张老板算是听懂了，又问："什么时候学徒的技能才能稳定呢？"

菜小虾说："比如他一连三个月都能排名前三名，就算稳定了，这个时候师傅的影响就不是很大了。这样的体系就可以保证老师傅愿意带学徒，而且尽力把学徒教好。这样利益就一体化了。"

张老板听完了，直说："厉害，厉害！我想起来了，上次参加的一个总裁班，老师说过'把竞争引入管理，管理就简单了'。现在的问题，就是他们结成联盟和我竞争，我就头大了。"

菜小虾点了点头，说："补贴到底怎么给，可以听一下财务的建议，结合很多因素，比如老师傅结成联盟索要高于市面价工资的幅度、废品不承担损失的费用等。这些潜在的都可以补贴给他们。"

张老板点了点头，说："对！对！听你一说，我觉得加工师傅们都不是问

题。最大的瓶颈是我的管理人员。你知道我的人力资源经理，一个月多少钱吗？7 000 元，不低了！当时进来的时候说他有跨国公司的工作背景。我没什么学历，想引进正规军。可你看看进来后，给我做了什么？招聘一个开机师傅要 200 元提成，说是行业标准。他现在是底薪加提成，年薪接近 10 万元。”

菜小虾听了就想笑，就仅仅是招人，还不负责留人，就是人力资源部负责人做的事情？这点小事，换了在 PB，一个月薪 4 000 元的招聘主管，甚至专员都做得比他好。

张老板的公司是典型的民企，不像 PB 大而正规，米泊只做战略，战术都是下面的总监思考。在中等偏小的民企中，老板很大的职能都在做销售，维护社会关系，生怕自己不努力，下属就带客户跳槽了。张老板有时候会疏于内部管理，好不容易得了个空降兵，现在内部也不见得有大的改善。

张老板想想就气得摇脑袋。他看菜小虾对人的管理很有一套想法，就想带她到生产线上走一圈，请求务必指导指导。这不看不知道，一看真吓了菜小虾一跳。

正好走在刚才打了废品的老师傅机床边上，工艺人员忙得满头大汗，正在调机。厂长见张老板亲自来巡查，连忙解释，说刚刚打了废品，现在正在调机，调机技术含量很高。要一边调参数，一边试打，没有个把小时调不出来。

一边忙得热火朝天，一边还闲置了一台设备，菜小虾问张老板：“怎么机器运用程度不均衡啊？”

张老板无奈地摇摇头说：“别说了，这台机器的操作工前段时间调模的时候，违规操作，模具掉下来把腿压伤了。这不，昨天人家家里还来人跟我闹腾！我早就让厂长天天提醒他们，行车运行的时候下面不能站人；换模的时候，行车一定要确认没有人才能操作。这些人就不长记性，反过来还指责公司不尽义务。你看看，啧啧……”

菜小虾都觉得很纳闷，这个行业到底有多大的利润，能让这个背腹受敌的张老板，在如此大的生存压力下，如此大的人工、成本浪费下成功地存活下来。

菜小虾就问张老板：“你们的特种岗位的安全教育都没有作业指导书？”

张老板摇摇头表示听都没有听过这个东西，马上打了个电话喊人力资源部的牛经理到生产线来一趟。很快牛经理就来了。

菜小虾把问题又问了他，牛经理回答："作业指导书我们有。只限于办公室的管理执行层，指导岗位的流程操作用。生产操作工安全教育，没有！"

问他原因，牛经理的理论一套一套的："人事管理员的工作流程化。比如早晨8点在ERP中维护前一天的离职人员名单，是流程性事务。主机手是经验性的技术岗位。如果要做安全教育就要梳理工作流程，这个就不是人力资源的工作了。应该是技术、工艺或者工业工程的工作。"

张老板无奈地看着菜小虾。看来牛经理就是欺负张老板不懂人力资源业务，就一个跨国公司的光环，把张老板镇压得无力反驳。

菜小虾好好端详了这个具有跨国公司背景的牛经理一番，价值没有看出来，架子倒还不小。菜小虾和颜悦色地说："工伤和劳务纠纷是人力资源的职责，开展安全教育、梳理危险流程都可以降低风险。"

牛经理心想，哪里来的黄毛丫头，站着说话不腰疼。他叹了一口气，迂回了一下说："生产线上危险源太多，没有办法清理出来。如果所有的安全经验都能教条地写在安全指导书上，那我们要老师傅干什么？在我们这种小型企业，制定特种岗位安全指导书实在是出力不讨好，让工人做，他们根本听不懂，也不愿做。这不，也不满足我们公司无纸化办公的要求。"

牛经理像个牛皮糖，说话绕来绕去，菜小虾听他这样推三阻四的风格就来气，根本不像跨国企业的行动作风。

君子之辩，不在口角。菜小虾忍了下来，问："现在的安全教育都是靠师傅的经验来教育，都是口耳相传。如果哪天师傅离职了，经验谁来传承？这样的安全管理是没有办法沉淀的。"

牛经理处事比菜小虾更加淡定，他就等着菜小虾退这一步。他早就想好了说辞："公司的人力资源部一定招聘到最专业、最有经验的师傅来承接业务。"

菜小虾看牛经理不见黄河心不死，就问："现在这个岗位出现了伤亡纠纷，家属过来闹，公司该怎么处理呢？"

牛经理背负跨国公司的背景，在企业牛哄哄惯了，认为这也不是个问题，

至少不是自己的问题，就说："这个问题我和张老板讨论了很多次了。员工的工伤保险在国家强制性要求购买的范畴，钱是不能省的。看，出现工伤，就只有企业与员工协商解决，承担这笔大额费用了。"

菜小虾没有想到张老板的企业销售额都上亿元了，人力资源体系还如此不健全，连员工的工伤保险都没有购买。但事情已经发生了，人力资源的工作应该是挽回损失而不是向牛经理这样夸夸其谈，把责任撇得干干净净。如果老板什么都懂得清清楚楚，要你人力资源经理来干什么？

思考了一下，菜小虾转过来对张老板说："我想提一些建议，岗位安全指导书可以由人力资源通过走访调查或者面谈的形式来收集，智慧和经验源于员工，最终由人力资源执笔。安全教育标准化，能够降低新员工到岗时发生安全事件的几率。"

牛经理不乐意了，说："应当人力资源部主导，各部门自行制定。人力资源部不过 5 个人，哪有如此大的人力物力？"

菜小虾说："企业规模偏小，在岗人员年龄层级偏大，文化层级偏低。项目是可以直接安排下去，但各部门、各岗位的理解不同，能力也不同，最后交付的质量肯定不同，甚至可能违背初衷，根本不是人力资源部想要的，只能放弃！"

菜小虾"放弃"的话音一落，牛经理听出颇有些生气的意味。反正菜小虾对张老板是提出来了，又不是立马要做。等她一走，自己再忽悠忽悠张老板，做不做都是一句话的事情。

好汉不吃眼前亏，牛经理想了想便没有吭声。

请佛容易，送佛难

沿路看到的这些问题，其实根本都不需要管理专家，也许管理相通，现在仅仅是人力资源就可以解决的。

评估了一路，菜小虾又给了张老板一些应对性的建议：员工工伤保险作为福利，也作为公司降低风险的一种举措，是需要购买的。在员工入职时，对他们进行安全培训，不能仅仅是让厂长来宣导。员工如果死扛着说"你没

有说过啊，我不知道啊，”在诉讼过程中，企业就无法提供对员工进行过安全培训的资料，就显得被动了。

《培训签到表》是无法有效证明的。“培训”只能代表你做了这个事情，却不能代表听的人理解了这个事情。

在诉讼中，员工可能会说：“我是参加了你的安全培训，但是在培训中，你没有告诉我，模具掉下来会把腿砸伤。行车下面不能站人，我也是第一次听到。”还有的员工会说“当时我坐在后面，听不到”、“老师说话带口音，我听不懂”。

说白了，风险还在企业方。所以，一切付出都一定要留下证据。

这样的风险，企业是需要规避的。有的企业让员工考试，但员工犯的错误，正好是他回答错的条款，企业还是摆脱不了风险。最好是：把员工应当遵守的条款，在培训完毕后打印出来，员工直接签字画押，盖手印，企业的风险才真的降低了。

张老板对菜小虾赞不绝口，感叹她的专家级别。菜小虾的脑袋里浮现出芸娜的影子，很不好意思地摇摇头说：“我不过是小主管，离 HRD 的等级还远着呢。”

张老板问菜小虾：“专员？专员都这个水平了？厉害，厉害！你在 PB 多少钱一个月？”

菜小虾也不欺瞒，如实地说：“年薪 9 万元左右。”

张老板说：“你到我这里来，我给你 14 万元，当人力资源部一把手——经理。”

菜小虾婉言谢绝了张老板的邀请，突然想起牛经理，就提醒道：“我建议公司对牛经理在上家公司的服务状况，做一个背景调查。我怀疑他提供的是虚假工作经验。”

张老板听了，连连点头。

从内心来说，菜小虾很感谢阿育的朋友对自己的赏识，Cherry 做了这么久直线领导却从来没有表达过这样的意向。只是每次都说菜小虾要多多锻炼，要从基层做起，这样才能最终磨砺成参天大树。

牛经理在菜小虾处受了气，晚上回到家打开 QQ 在人力资源群里泄愤。

他说："不知道老板从哪里找了个黄毛丫头，让我们给操作工岗位做安全教育指导书，她知道这个工作量有多大不？现在这个企业人力资源部才配了5个人，我一个人力资源部经理，每天还要做些事务性工作，忙得要死。有本事她来做啊！"

群里面很快有人回复说："你们公司才一百多号人，不足两百号人，给你配了5个下级，不错了。知足吧！"

牛经理愤愤不平地说："知足？以前在JK（牛经理老东家的名字），专员是执行层，主管就算管理层。主管的管理幅度都大于5人，人力资源经理一定是作决策的核心层级。工作的重心是培养下属，大多数属于空中飞人，高薪是附加价值。在这里，你的想法老板不支持，老板的想法根本没有可行性！"

群里面有人回复："那种高端人才的生活，对于现在很多小企业来说还只是一种传说。牛总你真是阅历丰富、专业精通啊，在那小企业简直是荒废了人才。有没有想过再找个好的平台啊？"

这种回复对牛经理非常受用，他想了想回答："至少是外资公司的人力资源总监。民企运营不规范，要产出又不给资源。人力资源做的人才规划，不及老板一个'必须'。在外资公司，正规的配置才能施展才能！"

牛经理爆出的这个前东家的名号非常具有冲击力，很快有人加了牛经理好友，私聊问："牛总，您好！我们是一家猎头公司，是否可以详聊您的情况？"

牛经理没有想到有这个意外收获，就来了劲头。从战略发展、人员规划、员工绩效、动态福利、政治和经济大环境对企业发展的影响，如是等等海侃了一番。

两人越聊越对味。猎头在那头默默地盘算，候选人有跨国公司的工作经验，又能强势地展示自己的优势，属于稀缺资源。小企业老板就吃这一套，绝对容易被吸引，卖出去应该比较容易。

末了对方问及牛经理的薪资要求，牛经理想想说："在JK，我的年薪是40万元。不过，公司正在筹划上市，承诺有股权激励。考虑到这个因素，自降年酬为20万元。"

关掉对话窗口，牛经理洋洋得意，心想：张老板你想法多，爷还不伺候

了呢！

按菜小虾离开时提出的建议，张老板主动做了些工作。他安排调查了牛经理的背景。果然正如菜小虾所料。

牛经理简历上说有三年跨国公司人力资源经理的工作经验。但调查的结果显示：牛经理在 JK 岗位实际是两个月的主管，根本没有通过试用期。

张老板简直是气不打一处来，他马上把牛经理喊进办公室，决计要把牛经理扫地出门。

牛经理的人力资源专业知识绝对比张老板要强，他牛气轰轰地说："你凭什么解除劳动合同？企业单方面解除，是违反《劳动合同法》的，我要求获得赔偿金！"

张老板一听就懵了。你明明欺骗了我，竟然说我犯了法，敢问我要钱？

牛经理看张老板毫无反抗之力，说："我在公司工作了一年，你连劳动合同都没有签，属于违约，我还要索赔双倍工资。"

张老板一听，气急败坏："怎么没有签劳动合同啦？白纸黑字，你明明签了还抵赖？"

牛经理傲慢地看了张老板一眼，说："你找出来看看，我绝对没有签！"

张老板命人把存档的劳动合同拿出来一看，气得头都冒烟了。果然不是牛经理的字迹，不知道牛经理把劳动合同拿回去让谁代签的。

牛经理心里得意，还好自己留了一手。这些漏洞在跨国公司是绝对找不到的：劳动合同不用当面签署，通用版本的劳动合同里面不严谨的条款比比皆是。如果张老板还要叫嚣，自己还能拿出证明让他给全体员工补齐保险，这就要你狠狠亏空一大笔！

张老板看牛经理胸有成竹，早已留了退路。不正规的企业和正规军叫板，吃亏的还是张老板。

张老板看今天谈下来，自己不占优势，就用了缓兵之计。他紧急联系了菜小虾，让她支招。现在自己想的就是：把牛经理这个瘟神恭敬地送出去得了。

菜小虾评估了一下：牛经理提供虚假背景，他提供给张老板的是打印简历，没有牛经理的真人笔迹，不能作为恶意欺瞒的证据；牛经理给张老板的

杀伤力是真实存在的：没有签订劳动合同、员工没有购买保险……这些要花掉张老板若干人民币来破财消灾。

当风险已成定局，还真没有办法规避。菜小虾建议张老板惹君子别惹小人，干脆两人妥协算了。毕竟你抓到牛经理虚假背景的短板，他肯定心虚，一定愿意大事化小。

按菜小虾的建议，张老板找到了牛经理。

张老板一身江湖味地坐在对面，张口就问："牛经理，你在我这里工作了一年，咱们两个也算有缘分。我白手起家，一个粗人靠的就是胆量。我只知道谁对我有利，我用谁；谁对我有威胁，我炒谁。"

牛经理看张老板又是来谈判的，心里下定了了鱼死网破的决心。大家都是成年人，你以为我是吃素的？他闭口不言，看张老板唱哪一出戏。

张老板看牛经理不言语，也不勉强他开口。接着说："你提的补偿金，对我来说都是小事情！不就是钱吗？我告诉你，张某人能做得了企业，就不会在乎这点小钱。但是，如果闹得不愉快，你的假背景，我绝对会不惜代价地让全市的企业都知道。我可以让这点猫腻上报，也会有办法让你的新东家知道。"

这是牛经理最担心的事，虽然自己以前频繁跳槽，在跨国公司又没通过试用期，都纯属怀才不遇。自己提供假背景的确不光彩，遮掩都来不及，张老板真要掀开了给大家看，要臭一个人太简单了。到那个时候，自己真可能混成职场黑名单。

牛经理想到那个猎头正在把自己推荐给新的东家，对方一面之后对自己挺感兴趣。如果张老板肯花大力气来臭自己，有可能鸡飞蛋打。

牛经理决定不能出任何纰漏。现在他有一丝担忧，脸绷得更紧了。

张老板看自己的威胁政策起了作用，就缓和了一下气氛："我是懂得感恩的人。虽然我俩没有缘分继续合作，但这一年来，我感谢你对企业的帮助。如果你不为难我，我愿意帮你，把你风风光光地送到下一个东家去。"

牛经理看张老板专攻自己的软肋，知道胳膊拧不过大腿。老板是地头蛇，自己强龙一匹，不要吃小亏。他马上抓住话头说："张总，其实小牛我也不是一个不懂感恩的人。我很感谢您给我机会做了人力资源经理，在您的手下学

到了很多知识。人嘛，都会自保。我的这些行为，也是出于自保。张总您多担待啊。”

张老板点头表示理解，说：“看，其实咱们两个大男人很好说话嘛。话说回来，谁都有难处，相互之间谁不需要搀一把。对吧？这个事情就到这里为止了。”

果然，张老板说话算数，两人就算私了。半个月后牛经理风风光光地去新东家上任了。欢送会上，张老板极力地赞扬了牛经理的专业，大家都为牛经理的离开扼腕叹息。至此，张老板变成了牛经理内心永远不愿提及的一个结。

张老板让牛经理惹得一身骚，不敢大意，他征求菜小虾的意见，要把一些明显的漏洞大补一次。

基于企业的现状，菜小虾帮助张老板把流程、表单核查修补了一次。但这些动作只是治标不治本，虽然降低了用工的风险，但并不涉及长远人力资源体系的搭建。

张老板发现在菜小虾的建议下，自己的人力资源管理还真像那么一回事，堪称周围朋友的企业中风险最小、最为完善的了。现在总算没有明显的漏洞，能让牛经理这么大的鱼轻易溜走了。不禁一阵得意，喜上心头，就越发认可菜小虾的能力。

这是后话。

亲爱的经济适用男

在同学聚会的 C 城市。阿育作为娘家人的代表，在酒店和彭生正式见面了。不过短短半个小时，阿育通过种种细节把彭生的性格摸了个八九不离十。他把菜小虾拉到一边，悄声说：“根据我的观察，这小子不错，见识多，对你挺好，比甲壳虫靠谱多了。”

菜小虾拍拍阿育的肩头，笑着说：“认可我的眼光吧。这是昨天我用丢手机的苦肉计新骗到的。”

阿育故意苦了一张脸，耷拉着眉毛说：“哎，看来我可以把你慎重地交给

他了。咱们俩只有做回蓝颜知己的缘分了。”

菜小虾拍拍阿育的背，回了一句：“没关系。只要舍得为了我把你身边的莺莺燕燕都赶跑了，我就回来和你相伴终身。”

阿育摊开手，耸了耸肩，做了个无能为力的手势。两人相视，哈哈大笑。

从同学聚会回来后，彭生就把原来租赁的房子退掉，搬进了菜小虾的房子。按照彭生的计划，准备在市内物色一套 80 平方米左右的房子，首付 100 万元。

菜小虾的收入低，工作了 6 年，每月又有月供在身，这套房子首付 100 万元，菜小虾顶多贡献 15 万元，其余都要靠彭生来努力。菜小虾算了一下：两人的投入比大约是 5.6:1，如果房子写两人的名字，双方的比重是各 50%，对彭生太不公平了。

菜小虾汲取了原来和甲壳虫在一起时的教训，明知物质是爱情的第一道门槛，就希望能相互公平，不让彭生吃亏。她和彭生商量说：“我现在的存款加上住房公积金才只有 15 万元，如果首付 100 万元，我就把这套小房卖了。”

菜小虾把周边的房价大概估了一下，如果按市面广告价来卖，可能有价无市。如果按略低于市面均价出售，这套 40 平方米的小房总价就是 80 万元。80 万元，自己拿出 50 万元支付首付，剩余 45 万元，还可以在老家供爸妈买两套拆迁的安置房。

彭生对菜小虾卖掉小房的想法嗤之以鼻，说：“你能拿出 15 万元就 15 万元，算你带资产加盟了。房子别卖了，拖了全市平均收入的后腿也不是你的原因。”

彭生的话正好点在菜小虾的软肋上。她粗粗地核算了一下自己的价值，的确有些气短。自己工作快七年了，前四年的年薪是 5～6 万元，有五险没有公积金，年终奖老板都打大红包，同事们相互间是保密的；第五年进入 PB，企业更加正规，六险一金，加上公积金年薪是 6.9 万元；第六年，年薪是 7.6 万元；而后现在提到 9.4 万元。

菜小虾撅着嘴说：“那我只能出 15 万元，房产证上就写我占份额 15%，你占 85%。”

彭生听了特想笑，现在的女孩普遍缺乏安全感，说到房子，一个比一个

敏感。她们对房子的认识就像老板对销售额指标一样量化，房子多少平、东经北纬哪个位置、房子还款方式等。自己和菜小虾认识 11 个月，谈恋爱 6 个月，非常清楚，她内心单纯、逻辑清晰、不矫情不拜金、不计得失、不要心眼。

彭生温柔地环住菜小虾说："这套房子留在这里，作为婚前财产。新房子写我们两个人的名字，不管你能出多少都没有关系，首付我差不多够了。"

菜小虾是小家庭出身的文科女，财商不高，听了彭生说的话，感动得眼泪都要掉下来了。她并没有刻意地去想甲壳虫，但那个形象和那段双方父母理论不休的画面就自动跳入了菜小虾的脑海。彭生和甲壳虫相比，简直是一个天上一个地下，菜小虾为自己的选择感到骄傲。

50 万元！菜小虾不拜金，但是被彭生 50 万元的心意收复得服服帖帖。

小地方的人民风淳朴，菜小虾真不愿占彭生的便宜，马上提出来说："买房的时候，我给你写一个协议，就说这套新房子首付本人未出钱，都是彭生一人支付。如果后续两人感情不和分割财产，此套房屋价值额外核算。"

彭生点了点菜小虾的鼻子说："不用，绝对不会有那么一天。我相信自己的眼光，如果真有那么一天，就当我为自己的遇人不淑买单吧。"

菜小虾给了彭生一个熊抱，彭生的真诚真的感动了菜小虾。菜小虾盘算了一下：彭生喝酒不酗酒，有应酬不抽烟，对自己丝毫不计较得失。虽然彭生没有表现出快速发达的迹象，但他踏实可靠，站在自己的立场上想问题，这就是传说中的经济适用男。

只会背，不会用，等于空

芸娜到 B 公司大力整顿，慢慢把核心矛盾梳理清楚，人力资源工作才开始良性运作。第 14 个月，她不小心从侧面打听到一个消息。自己调至 B 公司，并不像当时米泊描述的那样：Ella 极为认可芸娜的能力，直接下调令，要求自己接管 Richard 的烂摊子。所有的一切，竟然都是 PB 高层一手导演的。

芸娜在公司服务 7 年，企业认同度非常高，和白朗配合多年，很有默契，

自己根本就没有怀疑过上级会出卖自己，甚至没有分析过当时情况突发的背景和里面的逻辑联系。

和 PB 一对比，B 公司所在的城市完全是穷乡僻壤。但，芸娜一直以 Ella 和米泊的青睐为荣，专心做好本职工作。自己作为高级总监，犹如救世主一般空降在 B 公司，自以为承接了组织极大的信任，现在看来仿佛是一个冷笑话。

PB 提拔 Cherry 补了人力资源总监的空缺。胳膊拧不过大腿，芸娜知道事已至此，自己肯定回不到过去了。但，她仍决定回一趟 PB。芸娜拜访 PB，受到了米总和白总的极大欢迎。芸娜去了 B 公司，PB 的身份是娘家人，她大刀阔斧的改善，获得了 B 公司高层和 Ella 的认可，PB 作为引荐人是既有面子又有里子。

这次菜小虾很快收到了消息。Ben 非常兴奋地通知菜小虾：芸娜要带着 B 公司的人力资源骨干去 PB 取经学习，作为绩效主管，自己也有幸可以参加。菜小虾和 Ben 联系了两年多，这次芸娜组织的交叉学习，终于有机会见面了。

芸娜空降 B 公司的这段时间，疲于解决招聘上的主要矛盾，绩效工作属于次要矛盾，没有来得及梳理，Ben 得不到专业指导，工作开展以自我摸索为主。

芸娜的专业性很强，在 B 公司对下属客客气气，与 Richard 的趾高气扬完全相反，Ben 非常希望能做出点业绩给芸娜看看。不过 Ben 的天资不高，虽然努力，敢于尝试，但是效果总是达不到预期值。

这次的交流对于 Ben 简直是“天降横福”。

Ben 一毕业就进 B 企业，今年正好是四年。以前和菜小虾都是邮件交流，他一直都很低调地扮演学生角色，有事情都习惯于请教菜小虾，一口一个师傅、师傅的，叫得菜小虾不遗余力地给他出谋划策。

今天菜小虾第一次看到这个小瘦个儿的 Ben。

Ben 是有备而来，整理了一堆问题要当面请教。从菜小虾的角度来看都颇有些简单低级，问题源清晰可见。Ben 问菜小虾：“我们做的中层干部 360 度调查表，老板总不太满意，不知道哪个环节出错了。”

菜小虾问他怎么做的，他说得是头头是道：“我们对中层干部的调查，主

要基于九项测评维度，有大局意识、服务意识等，各项维度都有清晰的界定。我们设计了调查表，发给客户、平级、下级、上级做分别调查，最后加权平均。”

菜小虾点点头，问他怎么设计的调查表。

Ben 想想说：“自己设计的调查表参考了网上众多的调查问卷，是非常专业的。比如，服务意识分为五个层级，填表人根据自己对目标者的认识进行不记名打分。第一层级是，非常具有服务意识，能获得各级客户的一致认可（5 分）；第二层级是，比较具有服务意识，能获得大多数客户的认可（4 分）；第三层级是……”

菜小虾都有些听不下去了，就问 Ben：“你是做绩效的，知道 SMART 原则吧？”

Ben 疑惑地点点头，把 SMART 原则背了出来。

菜小虾分析说：“你制定的调查表，看似非常专业，但是没有找到各项维度的切入点。什么叫比较具有服务意识？什么叫大多数客户的认可？都是模棱两可的定义。”

Ben 一拍脑门，说：“哦，我知道了。按 SMART 原则，应该量化‘大多数’，这条应该更改为‘获得 80% 客户的认可’。”

菜小虾气得够呛。总算知道 Ben 来公司四年还只是个初级主管的原因了。以前隔空交流，Ben 也是一直点头称是，都不知道到底听懂了没有。

现在菜小虾只能继续引导说：“你最终让大家选择的是一个结论得分。但是在获得这个结论的过程中，对被调查人提取的信息不对等。比如有的人认为，目标者时常加班就是服务意识好；有的人认为对客户的要求来者不拒就是服务意识好；有的人认为高效地处理客户问题，不加班就是服务意识好。同样的人，一样的行为，却会导致被调查人不同的结论。他们的结论被中和后，你的调查结果就失真了。”

Ben 点头表示听懂了，但看表情就不知道该怎么办。

菜小虾又说：“360 度调查建议以行为为导向，虽然更加复杂，但是效度会提升。人力资源部可以首先拆分各评价维度的典型行为。比如，服务意识

主要表现在目标人：① 加班的时间；② 对客户诉求的处理时间；③ 与客户联系的语气态度；④ 给客户的交付结果能获得客户满意度；⑤ 对客户提出意见的配合度……

“填表人需要评估的是目标人的这些典型行为，给自己带来的结果，以及自己对结果的满意度。这样就避免大家对服务意识的认识不一致，从而导致结论的巨大差异。”

Ben 点头继续表示听懂了，但眼神还有些朦胧。菜小虾又细致地说了一次，再问：“你知道该怎么办了？”

Ben 总算肯定地回答说：“知道道理了。我今天晚上回酒店，要想想该怎么设计行为维度，明天让师傅再给我把把关。”

菜小虾在和 Ben 交流的时候，芸娜正在白朗的办公室里密谈。白朗当时放弃芸娜实属无奈之选，待芸娜把“踢出马经理，收编其他下属的故事”简单地说了一遍，更知道芸娜在 B 公司担负了巨大的压力，取得的成绩不容易，内心对芸娜充满了愧疚。当即就表示：只要芸娜有困难，PB 绝对会提供最优质的资源。

第一天交流结束后，芸娜召集大家做了个小型交流会。每个人收益良多，碰撞出了很多精彩的想法，特别是 Ben 对菜小虾佩服得五体投地。他连连说：“菜小虾的专业度太高了，把我积累了一年的疑惑都解释清楚了。”

芸娜了解 Ben，虽然悟性差，但刻苦勤奋；虽然进步慢，但他始终保持进步的状态，是做执行主管的上好人选。如果在他上面配备个有思路、有主见的经理，他的执行力和归属感是毋庸置疑的。

这次过来，芸娜有两个想法，一个是和 PB 建立交流桥梁，让下面的新生代力量混个脸熟；另一个是向以前的老板们要一些资源。

Ben 对菜小虾的赞扬正合芸娜的意。菜小虾做事灵活，敢于推动项目，有经理潜质，又是自己一手带上来的，现在 Cherry 根本不愿给她机会，只要菜小虾愿意跟着自己干，PB 肯定乐得做个好人。

当晚，Ben 一行人入住酒店。芸娜家在本地，受 Cherry 的邀约吃过晚餐后，直接回家去了。

给你诱惑

芸娜内外兼修，一直是菜小虾崇拜的对象，像射入职场深水的一道光。她离开 PB 前，虽与菜小虾跨着行政级别，但她愿意为菜小虾提供平台，菜小虾也特别怀念与芸娜合作的日子。

芸娜到 B 公司入职，工作越来越忙，作为下属的菜小虾不好意思经常打电话打扰。这次芸娜过来，菜小虾想：无论如何，一定要请芸娜吃饭。

连着两天，芸娜一直忙于高层间的会面，拜会各个部门的领导，菜小虾只远远地和她打了个照面。直到第二天晚上，芸娜才安排出时间。

芸娜坚决不同意菜小虾做东，执意以私人的名义请菜小虾吃饭。时隔半年，芸娜依然面带微笑，干练得体，但菜小虾隐约感觉芸娜变得有些憔悴，但具体有什么改变又说不出个所以然。

两人天南海北地聊。菜小虾说了自己向 Cherry 毛遂自荐被拒绝，时隔半年又把自己调入薪酬模块的事，就像在说一个事不关己的笑话。

芸娜和 Cherry 聊过了大致的规划，知道在薇薇安不走的情况下，菜小虾在 PB 几乎没有晋升的机会，就问菜小虾："如果 PB 暂时没有机会，你有没有其他的想法？"

如果要说短期的职业计划有两条路：一个是跳槽到一个小的公司去做人力资源总监，但跳槽有风险。做到人力资源管理层，风险不仅仅局限于专业，更大的是与 Leader 管理风格和组织风格的融合。仅仅是为了高待遇去跳槽，风险很大。一个是依然留在 PB，做好主管。虽然薪酬不算太高，但最近涨了薪酬，公司也算稳定。

当然，如果能有个低风险、高平台、高待遇的机会肯定是最佳选择。但在没有更好的机会前，还不如不动作，静观其变。

芸娜听了菜小虾的想法觉得赞同，说："现在 B 公司的空缺岗位中，薪酬绩效经理非常适合你。如果 PB 暂时没有机会，小虾，我希望你能考虑。这个岗位应该符合你刚刚对好机会的界定，唯一美中不足的就是地理位置。"

芸娜是难得的尊重下属真实想法的上司，她希望菜小虾独立思考自己的

职业规划，在过程中非常诚恳，没有运用招聘技巧中诱惑性和承诺性的语言。

菜小虾仔细回想了一下中级经理薪资带宽，起步月薪是 1 万元，年薪最低是 16 万元。更主要的是，对于主管而言，当经理是一个质变，跟着芸娜和跟着 Cherry 的前景明显是完全不一样的。她又产生了一个不光明的想法：进入管理层，以后跳槽有更大的平台，视野也更加开阔。

芸娜抛出来的机会，让菜小虾心思如潮。地理位置也不是个大问题，B 公司所在的城市和 PB 大概是 3 小时的动车车程，往返加周转，单程通勤时间不超过 4 小时。双休日当“周末一族”也未尝不可，小别胜新婚。

菜小虾听 Ben 说芸娜力挫群雄，扫除 B 公司人力资源部遗老遗少的传奇事迹，高层对芸娜的工作越来越支持，如果拒绝芸娜抛出的橄榄枝，那明显对不起芸娜的信任。

SWOT 分析良久，菜小虾还是有点纠结。芸娜看菜小虾把玩着桌上的柠檬水杯，迟迟没有接话，就说：“小虾，你可以暂时不做决定，在新经理到位前，你有想法随时可以和我联系。”

芸娜选择 B 公司，从明处说是服从组织的安排，但真实原因是受到晋升高级总监的诱惑。高级总监意味着开始接触副总裁层面的工作，属于副总裁储备人选。芸娜属于事业型的人，愿意为了事业放弃家庭，但不能勉强菜小虾也做这样的决定。

不管菜小虾的决定如何，芸娜都表示理解。现在的菜小虾变得更独立，敢于取舍，有自己界定幸福的方式，比半年前成熟多了。

芸娜想到昨天晚上先生和自己说的话，从表面上，自己是风光加盟 B 公司，实际上自己不过是走了一条别人指定的，却以为是自己规划的路。内心突然生出了一丝孤独。

菜小虾自己问自己：选择 B 公司，说白了就是用爱情换面包，你愿意吗？菜小虾对自己摇摇头，拒绝诱惑需要很大的勇气。

做完决定，菜小虾觉得自己特别对得起彭生的信任。她幻想着彭生知道自己情真意切的选择后感动得痛哭流涕。

晚上回到家，菜小虾就炫耀说：“芸娜邀请我去做 B 公司的中级经理，年薪 16 万元，主管薪酬和绩效。”

彭生不动声色，问："你是怎么拒绝的？"

菜小虾想："咦？你怎么知道我拒绝了？那不是太没神秘感了？"菜小虾决定逗一下彭生就说："我欣然前往！年薪 16 万元，你知道意味着什么吗？真不能拖了社会平均工资的后腿。反正在 Cherry 手下也没有机会，我就答应芸娜过去了。"

菜小虾说完就默默地在心里美。在这个关键的时刻，彭生应该用力地拥抱自己，一把鼻涕一把泪地求自己留下来。然后，自己应该用女孩小小的矜持，权衡再三，到底是为了爱情放弃事业，还是为了事业牺牲爱情。最终，被男方霸气地征服，然后留在他身边。

果然，彭生被吓了一跳，但出乎菜小虾意料，作为经济适用男，他根本不按小说情节出牌，他很严肃地说："怎么不和我商量一下？这个决定太草率了。那房子还买不买？"

彭生的表现不怎么配合，菜小虾的演技也不怎么精湛，这让菜小虾的小矫情无以延续，她只能笑出声，一把抱住了彭生，大声地宣布："我才舍不得为了那么点的小钱小地位，就和你分开呢。"

拨开迷雾 05

别把下属当傻子

白朗知道芸娜这次过来面谈了几个下属，邀约加盟，最终都被婉言谢绝。他对下属表现出来的凝聚力非常满意，虽然自己答应芸娜提供人力资源的支持，但芸娜既然出了重金又出高职位，都没有挖走人，就不能怪自己了。

芸娜从 PB 回来后没有多久，就大刀阔斧地开始了人力资源体系改革，以项目的方式重新规划人力资源工作。B 公司的高层和 Ella 对 B 公司人力资源的改变都颇为满意。

这天，Ella 和集团高层同时收到了一封匿名信，信上主要是检举 PB 米泊以江山换美人的种种劣迹。米泊和下属，现在的人力资源总监——Cherry 长期保持超越友谊的关系。为了提拔 Cherry，不惜放弃最好的人力资源总监人选——李文风。信里信外无不透露着打抱不平，义愤填膺。

这封匿名信对于 Ella 无疑是一个烫手的山芋。各分、子公司高管的人事关系和绩效一直都是集团人力中心直辖管理。对于米泊的事情，自己倒是略有耳闻。但高管层级，只要分、子公司出业绩，满足股东的利润要求，个人生活则是倾向于睁只眼闭只眼。

现在一封匿名信投诉，突然把事情捅破了。一经曝光，就必须给集团高层有所交代。

没有动作，显得是集团总部包庇下属建立小共荣圈，不重视员工的意见。有动作，但又不能有大动作，毕竟米泊带领 PB 这些年，业绩是响当当的。资本家就应该以利益为主，高管没犯战略错误就不算错误。总不能因为蚂蚁的意见，丢失了大象。

Ella 仔细看了看这封信，对方非常谨慎，信件是打印的，邮递地址就在 PB 所在片区。表述的事情有理有据：某年某月，米泊有什么动作，某年某月，Cherry 晋升了哪个等级，基于这些事件写信者又做了些关于 PB 管理层任用的推论。从字面上来看，他明显掌握了一些客观的数据，推论没有明显的漏洞。

Ella 把信看完，大致就有了应对措施。米泊作为当事人，匿名投诉信本不应该透露给他，但 Ella 权衡了一下：事情要弱处理。Ella 给米泊打了个私人电话。

这天下班了，菜小虾突然收到人力资源中心下发的密函：高管 360 度测评提前开展。今年的 360 度评价和往年执行方式不同，集团总部采取专家一对一的走访式面谈。菜小虾需要提供面谈者的电话号码，及安排场地。密函请注意保密，绝不能外泄。

高管 360 度测评，集团总部每年都会以纸面问卷的方式开展。测评维度不过是领导力、战略、执行力，抽取的评价人都是老板周边的直系下属，顶多到副总监的层面。

作为绩效主管，菜小虾就干些“打酱油”的工作，比如下发及回收问卷，按规定协助解释各项条例等。评价结果由人力资源中心直接使用，只作为后续高管加薪或留用的一个参考。

菜小虾统计过这些数据，大多数条款评价人都勾选的是极满意或者满意。决计没有人勾选一般或者不满意的。闭着眼睛也可以猜得出，这种测评不过是走走过场。

以专业敏感度，菜小虾发现这次的 360 度评估与往年完全不同。变更操作方式，可以认为是管理优化了。但这次的覆盖范围很广，自己不过主管也被列进了访谈对象。

细心的菜小虾还发现这封密函仅仅发送到了自己手上，连 Cherry 也没有抄送。

按流程设计，菜小虾也接受了面谈。虽然事情不关自己的事，但坐在空荡荡的小型洽谈室，菜小虾还是有些紧张。

对方的语气很和蔼可亲。刚开始问了一些关于米泊的管理风格和一些典型的管理事件。菜小虾和米泊平常隔了不止三级，绝对遵守职场天条：不隔级发令，不越级汇报。所以菜小虾和大老板交流很少。

菜小虾只能尽最大的努力赞扬米泊平易近人，很有魄力。

对方话锋一转，突然问："你如何评价新的人力资源总监，Cherry?"

Cherry 的用人风格，菜小虾的确不认同。但这些人目的未明，在陌生人面前投诉现任领导，明显是不明智的做法。菜小虾马上说："Cherry 从基层做起来，对公司人力资源的发展了解透彻，各模块都有扎实的基本功。"

对方接着问："对 Cherry 的晋升，你是如何看的?"

菜小虾说："原 PB 的人力资源总监调入 B 公司，公司对候选人进行了管理能力评价。综合所有的因素后，最终 Cherry 接替芸娜的位置。"

对方觉得这是一项重要的线索，继续问："候选人的能力评估结果指向 Cherry 与岗位匹配度更高?"

菜小虾不能妄下结论，就说："胜任力评估结果属于公司级机密，只有决策层能看到，属于参考维度。具体的结论还要结合候选人的其他条件。具体过程我没有参与。"

对方记录了一些东西，又问："还有哪些与人力资源总监共同竞争的候选人?"

菜小虾一听这个架势，矛头是指向 Cherry 的，估计是有人对 Cherry 的晋升有投诉，就如实说："还有招聘高级经理李文风。"

对方继续问："针对李文风和 Cherry 的管理风格，能不能给我做个介绍?"

菜小虾也不好一棒子打死 Cherry，委婉地说了两人的差别，这次的评价比较客观。虽然没有直接说 Cherry 的不好，但言语里更认同李文风的管理风格。

对方点了点头，继续问："关于 Cherry 的晋升，除了个人的能力，还有没有其他的原因，或者说芸娜的突然离任有什么异常之处?"

对方一问，菜小虾就觉得局势明朗了。她想起茉莉很久以前说过 Cherry 和米泊的关系。这些终究是听闻的民间传说，不能放在桌面上认真剖析；退

一步，即便是自己亲眼看到的，也不能说明与 Cherry 的晋升有必然联系。

菜小虾连忙摇头装傻，说："中级管理者相互调任是企业管理创新的尝试，这是很正常的。"

送走了这些面谈专家，菜小虾觉得特别蹊跷。以 Ella 这么精明的人，用脚趾头想都会想到，这样的调研本来是无果的。拥护派肯定摇头否认；中立派肯定维稳不露口风；只有反对派才会猛抠老底。

米泊既然能稳坐钓鱼台这么久，说明他是能服众的。反对派只是极少数。如果投诉仅仅是个人行为，要抽调到这个敢掏底的人是小概率事件。

集团人力资源中心的行为，表面是在做米泊的 360 度评估，暗地是在做 Cherry 晋升暗访，实则在保护调查目标。

菜小虾回家把这个矛盾的情况讲给彭生听。彭生给她分析："这次抽调的人员有多少个？"菜小虾掰手数了一下日程，回答："不少于 15 个人。"

彭生问："你说天下有不透风的墙不？"菜小虾摇摇头。

彭生继续说："那这个事情迟早会传到 Cherry 的耳朵里。如果她想知道，被调查人的名单也能拿到。你不如先去告诉她有这个事情，也表明了自己的立场。"

此时菜小虾对彭生崇拜极了，不愧是多吃了几年饭，的确要老辣得多。第二天上班，菜小虾就借机和 Cherry 透了个口风。

两个专家从明暗两个角度出发，得出了截然不同的结论。从走访下属的记录来看，被走访人都表现出对米泊的拥护和对 Cherry 晋升的认同，Cherry 的晋升是正常的人事决策；专家调取了 Cherry 晋升的一手材料，很明显在候选人角逐中 Cherry 占尽了劣势和下风，本不应当胜出的。

专家团队回到集团总部，向 Ella 汇报这次的调研结果。这个结果正如 Ella 所料，也正是 Ella 所需。作为主管人事的一把手，Ella 对每个高层管理者都有两本账，一本对外，一本只有自己知道。

Ella 把这次调研报告进行了整理，出了个书面的报告。高层对 Ella 交付的正向调研结果非常满意：投诉的结论均属于投诉人主观臆断。但作为人事总监 Ella 也提出来，为了防止管理腐败，建议实施子公司"高层轮岗计划"。正好 C 公司的一把手因病提前申请退休，加上这次的投诉信，这是个契机。

Ella 的建议与高层想法不谋而合。随着各子公司业务范围和内部架构扩大，集团总部的管控力度越来越弱。各子公司的高管俨然成了地头蛇，在财务审计之外的盲区死角越来越多。这次投诉的高管个人生活问题，只是冰山一角。私下的经济问题、利益勾结、欺瞒不报，甚至违规违法，集团总部根本就不敢往深里查处，就怕拔萝卜带泥，最后弄得人心惶惶大家都下不了台。

高层轮岗有利有弊。毕竟突然轮换到截然不同的行业和地域，风险系数值是很大的。Ella 建议：为了降低风险，所有轮岗人员暂不下达调令，先在原公司挂职，在新公司以借调名义上任，等待平稳过渡再正式任命。高管轮岗，先从以米泊为代表的部分一把手开始，避免出现业务混乱。

Ella 的建议既维稳又能解决问题，集团高管很快讨论通过了。打铁要趁热，Ella 快速与首批轮岗的高管分别对话，确认了各自的轮岗去向。按 Ella 的想法：PB 的管理和业务已经进入成熟稳定期，把米泊调往 B 公司，正好让白朗以副代正兼管一段时间，在岗考察他的管理能力，最好能给 PB 的一把手成功蓄水。

作为当事人，米泊心知肚明这次轮岗因自己而起。在这个位置上，只要 Ella 想深究，哪里都可以刨出一堆猫腻，自己没有不下马的道理。

现在 Ella 只对投诉弱处理，既然是轮岗，那就有轮回来的机会。而且到 B 公司继续当一把手，明显是给自己卖足了面子，这让米泊心存感激。

自从 Cherry 知道专家团队的面谈中涉及自己，就特别关注 360 度评价的整体进度。又不方便随意打探，私下找了找米泊，米泊也没有给出明确的答案，只能惶惶恐恐过了多日。

终于，Cherry 听到了米泊会调往 B 公司的风声。两天以后，米泊果然悄然离开 PB 到 B 公司走马上任了。Cherry 看整个过程都与自己无关，才大大松了一口气。

回过神来的 Cherry 把整个事件完完整整地串联起来，发现有很大的问题。

薇薇安和菜小虾都向自己反馈接受了调研组的面谈，薇薇安是自己的亲信，详细地描述了整个面谈的始末；菜小虾说得轻描淡写，但明显感觉得到，菜小虾是向着自己的。其余被面谈的 4 名下属，都没有向自己透露，只能默认为不是一条心了。

看来薇薇安说的投诉者，八成就藏在这些人里面。Cherry 一一排查了一遍，就锁定了一个人：李文风。两人同台 PK，自己胜任，看来李文风表面是不露声色，实际杀心暗起。想着自己差点被暗箭所伤，Cherry 就恨得内分泌失调。

Cherry 从办公室的玻璃墙向外看，心里暗暗地想：只要我还在这个位置上，你就翻不起大浪。

菜小虾听了彭生的建议，不小心就在 Cherry 的心目中排上了队，从入公司至今，两年半都没有搭建起来的信任感，这下突然就建起来了，菜小虾始料未及。

永远只对现在的老板负责

米泊调任 B 公司，PB 的管理直接授权白朗。这在 PB 引起了极大的波澜，经理层级不得不开始重新审视自己的职业生涯规划。

白朗做副总裁好多年，直辖后勤模块，参与公司运营。Cherry 以前有米泊撑腰，对白朗是口头上一套，背地里一套。现在时局一变，Cherry 敏感地认识到自己的战略必须发生变化：一个职场女人的专业可以不出类拔萃，相貌也可以不沉鱼落雁，但绝不能没有高情商。

Cherry 必须做的第一件事情，就是迅速撇清和米泊的裙带关系，米泊再只手遮天，都已经是过去式了。Cherry 决定和白朗进行一次长谈。

Cherry 特地挑选了一束白色的香水百合，庆祝他任代理总裁。在白朗的办公室里，人面百合，Cherry 在百合鲜花的映衬下尤其的白皙纯洁，她替白朗把花插上，斩钉截铁地表态：“白总，人力资源部绝对跟随您的带领。”

白朗看惯了她一副口是心非的面孔。现在 Cherry 诚恳得让白朗有些“酒不醉人，人自醉”。

Cherry 把人力资源部下半年的成本规划做了个总结，建议道：“我核对了其他分公司副总裁的待遇，发现在集团规定的福利待遇外，还有分公司自立名目的补贴。”Cherry 把各分公司的情况粗粗汇报了一遍，按这些千奇百怪的核算名目，PB 如今完全可以设立一项管理补贴。作为代理总裁，白总伤心伤

神，管理补贴的幅度建议是5000元/月。

各分子公司的补贴名目均属机密，由中层直接操办，总监以下的层级根本不过手。白朗当然对其他分公司高层的变相福利知道一二，但自己是二把手，没有最终签字的决策权，也不便直接提出来。现在Cherry主动站在自己的立场上，提出了这些，白朗有些意外。

白朗暗暗在想：Cherry是友是敌，还需要评判清楚，自己毕竟没有红头文件直接任命。现在要谨慎点为妙。但对Cherry的热心，白朗没有直接否定。等他把PB的一把手位置坐稳了，还需要Cherry来开这个口，自己才方便点头默许。

白朗点了点头，仿佛没有在回答Cherry的问题，只说："人力资源部的工作规划得很清楚。这些工作我们还需要共同努力完成。"

Cherry的情商了得，琢磨了一下白朗的态度，就心知肚明了。她立马接过话头表决心："那肯定的。Cherry一直仰慕白总，思维清晰，体恤下属。人力资源部一定更加努力。"

白朗刚刚走马上任，急需要下属摆正态度，掂量一下自己在大家心目中的位置。Cherry快速地表决心和鲜花攻势的确很有效果，白朗不得不把Cherry暂时定位在亲信团中。Cherry的忠诚度颇得白朗欣赏，不过，白朗内心有数，并没有表露出来。

白朗评估了一下自己的局面。企业中什么最重要？人和钱！抓住这两样，一把手的江山就坐稳了。Cherry和自己一条心，人的管理捏在掌心，现在白朗就差在赚钱上有所建树了。

两年前，集团总部给出陡增的利润指标，米泊向集团总部下了军令状，给两年的市场整合和产品方向调整时间，两年后要见成效。米泊的两年规划是：以市场保利润。放弃低利润产品，降低研发成本；牺牲部分低端市场，专攻高利润产品及市场。

Karl钦佩米泊大刀阔斧的魄力，在营销执行上与他保持高度一致：宁愿放弃鸡肋的市场，也绝不降价参与价格战讨好无利润的市场。按市场反馈的数据预估，这项措施正在逐步整合零散市场，提升PB高科技的核心竞争力，降低运营成本。

白朗接任后，与 Karl 进行了长谈，纵观市场。从销售部提供的销售量覆盖图，白朗敏感地发现，环比两年前的市场，PB 至少丢失了 20%，现在与甲、乙两家公司在市场占有率上几乎变成了三足鼎立。

Karl 抛出的数据让白朗痛心疾首。丢失的市场并不是完全负利润，有的只是薄利而已，放弃这些市场的销售额，便宜了乙公司不说，PB 明显不再具有份额优势。丢失了龙头的地位，就丢失了行业内的话语权。

这天，Karl 来办公室与白朗讨论新产品进入二线市场的事宜。白朗又发现一个问题：这个市场的销售额去年突破 1 500 万元，Karl 预测市场对新产品的吸收额达 300 万元，但整体销售额预估才 1 200 万元。Karl 演示出来的数据有明显的漏洞。

Karl 解释说："去年这个片区的一款主营产品属于成熟的低端产品，利润率低。今年乙公司大幅度降价，抢夺了我们的主要客户。如果我们同步降价，产品毛利仅 5%。按运营成本，毛利低于 7% 的产品，只能放弃。"

白朗粗粗算了一下，按 Karl 的解释，第一步即将放弃 300 万元的销售额，也就是放弃 15 万元的利润。利润虽低，但也可以充量，白朗说："乙公司的技术实力明显低于我们。他们放出 3% 的降价和我们争，只能促进供应链重组。"

Karl 说："我们不能卷入恶性价格战。即将投入的新产品就是为了替代这款产品。新产品成本降低 5%，利润额达到 17%，我们可以在原产品基础上降价 1%，达到双赢。"

白朗对 Karl 的回答很不满意。旧产品虽然利润低，但毕竟是成熟市场。一旦撤出，乙公司就会乘虚而入抢占市场。新产品的引入只是预测值，需要和客户磨合，比不上现有的市场可靠，最后可能鸡飞蛋打。白朗说："稳定比不上旧产品，售后的投诉率肯定会提高。这些都属于隐性成本，在新产品推介计划中都应该展现出来。"

Karl 说："我们必须舍去旧产品，才能促进新产品的吸收速度，否则新产品在这个市场的销售额低于 200 万元。乙公司也会和我们死磕到底，最终我们会失去核心竞争力。"

白朗支着头，看数据。他很努力地思考 Karl 的意见，权衡真实市场和预

测市场的重心，最终他决定："如期推出新产品，但绝不能放弃尚有利润的市场。"这个片区的销售额组合必须是新产品 400 万元、旧产品 1 500 万元。

Karl 对白朗的决定表示愕然，新产品的推广目标依然为 400 万元，旧产品 1 500万元。这意味着：产品降价后 PB 不仅仅要保住原有市场，还需要争夺乙公司的成熟客户。

鱼与熊掌不可兼得。

白朗既放不下旧市场，又要面向新市场。Karl 只怕会两手抓，两手都会抓空，不由皱着眉头在心里叹了一口气。

作为销售高层，Karl 对其他部门牛气十足，但他有个特别显著的优点：永远对老板的指令负责。既然老板的决心已定，又不接受自己的建议，那就只有挑起大梁干了。

米泊到 B 公司，时隔不久，所有 PB 的部门领导收到了一封邮件。

原邮件是刚在 B 公司上任的米泊发给白朗的。米泊空降 B 公司，没有任何亲信，需要"白手起家"。要想掌控新的局面，必须有人助阵，自己的优势只有集团人力资源中心给予的莫须有的支持，其余都靠自己开拓了。

米泊在原邮件中说：自己在 B 公司上任不久，非常想念 PB 的同事们。B 公司属于传统行业，管理水平偏低，这次准备组织一次管理论坛，引入 PB 的先进管理，希望邀请 PB 给予支持。

白朗把邮件转发给所有部门领导，在邮件中批示"请各位鼎力支持"，同步抄送给米泊。

Cherry 收到了这封邮件，心里暗暗琢磨：白朗的批示只有短短七个字，到底是什么含义呢？我好不容易和米泊撇尽前嫌，获得白朗信任。现在急哄哄地去给米泊捧场，貌似会让白朗冷眼旁观，不太合时宜。

Cherry 在两者间纠结地做着决定。到底是冒着风险力挺白朗，还是为老主子捧捧场？Cherry 觉得应该去探一探白朗的口风。

Cherry 现在和白朗颇有些熟络，她落落大方地坐在白朗办公室的沙发臂上，问白朗："米总这次邀请管理支持，人力资源部我还真不知道指派谁去呢。"

白朗慢悠悠地说："米总是 PB 的大老板，我们要鼎力支持。"

看白朗也不明说，Cherry 说："我才上任半年，工作的思路还在梳理，一时半会儿走不开。下面经理们的工作量又非常饱和。"她一边说，一边盯着白朗的眼睛。如果白朗流露出任何不满意的神情，她好马上换一套说辞。

白朗只听着 Cherry 说话，并没有表态，Cherry 看白朗有些默许，就继续往下说："我考虑让小虾去一趟 B 公司。您看呢?"

白朗说："一定要对 B 公司有所帮助。"

Cherry 马上接过话头，说："小虾的专业度不错。B 公司的绩效工作是个困难户，正好做深度交流。"

白朗点了一下头说："PB 对米总绝对是鼎力支持!"

Cherry 得到白朗的首肯，她下定决心：只对现在的领导负责。

对米泊发起的倡议书，各部门领导态度不一。以 Karl、赵工为首的亲信派力挺米泊，当即回复亲自参加。白朗对 Karl 的安排很不满意，PB 现在的销售战略发生危机。能否扭转局面现在是关键期，Karl 还有闲心去参加米泊的管理论坛邀请，真是分不清孰重孰轻。

不过，白朗表面上表示支持，只是加快了对 Karl 汇报频率的要求。Cherry 把一切都看在眼里，暗自发笑：你们就去吧，亲自去吧，等把队排歪了，怎么死的都不知道。

米泊在 B 公司看着 PB 的反应，都觉得匪夷所思。

以前恨不得把心掏出来给自己的下属，有的竟然婉言拒绝参加论坛，明明是举手之劳，也不愿来支持。特别是 Cherry，如果当时不是自己给白朗施压，顶走了芸娜，哪里有 Cherry 现在的地位。没想到爬上来的 Cherry，仅派了个主管过来。

Cherry 不可能不知道米泊现在需要的并不是真正的专业力量，而是政治上的、人气上的支持。Cherry 再是解释得天花乱坠，说什么"把最精锐的力量派出来支援"，仅指派一个主管，从面子上说，就打了米泊一巴掌。

对这些没有给自己面子的老部下，米泊表面上表现得非常大度，但心存芥蒂。组织论坛的事情，明显让他感觉到人走茶凉的味道。

刺激让人成长，寂寞让人成熟。

走了一趟弯路，正使米泊把老下属的嘴脸摸个清楚，把亲信好好地整理

清楚，这未尝不是一件好事。忆苦思甜中，他不动声色地把老下属们客观地排了个队。

原来在 PB，米泊主管销售、研发，平常极少关注人力资源部的活动，只知道芸娜把 PB 的人力资源部打理得规规矩矩，他并没有实质上的过问。现在，米泊到 B 公司饱受水土不服的煎熬，发现早一年空降到 B 公司的芸娜把人资总监做得风生水起，无疑有他乡遇故知的亲切。

自从调入 B 公司后，米泊痛定思痛，一直在自省。他暗自责备当年不知被 Cherry 哪里迷了心窍，竟然放着个称职且有想法的芸娜不用，把媚眼翻飞的 Cherry 提到人力资源总监的层面。那个红颜祸水，当初能傍着自己的大腿，现在就可能傍上白朗的大腿。

一比较，米泊突然惊觉芸娜的难能可贵。

黑脸 VS 红脸

一只南美洲亚马逊流域的蝴蝶挥一挥翅膀，可以引发美国得克萨斯州的一场龙卷风，这就是蝴蝶效应。可菜小虾悲哀地发现，米泊调离岗位，对自己的影响微乎其微，该做的还必须做，比如年度晋升调薪工作。工作七年，自己和高管岗位的距离比南美洲到美国得克萨斯州的距离还要遥远，对于自己，薇薇安才是真正的小宇宙。只要还没有挣脱薇薇安的管辖，菜小虾就永远都不会发生大的职业生涯波澜。

这天，菜小虾正在处理年度晋升调薪的结果。按照今年的调薪要求，必须是年度绩效强制排布在前两个等级、有独立精益项目的人员才能申请。

从最初，到精益主管部门开展项目申报、验收、员工年度绩效、360 度评估、笔试成绩处理，整项工作延续了两个月。

为了避免错误，菜小虾要求精益主管部门对所有申报人的项目得分进行公示，受理异议反馈，总分核算完毕后，又向所有申报人发送了两次确认邮件，并在 OA（办公系统）中进行签审知会。

持续了 45 个工作日的三个确认环节，没有任何人员在指定的时间内反馈异议。用大学中学到的计算机知识，菜小虾很自豪地把这个过程称为“三次

握手”。

经过高管的讨论，晋升分数线已经划定出来了。现在菜小虾的工作就很轻松了，发布晋升调薪分数线，确认本次晋升调薪人数和调整后薪酬等级。这段时间，菜小虾每天早出晚归，早晨当评委，晚上当文员。眼看今天终于要落幕了，看看表，她决定今天不管加班到多晚，都要把这项工作全部处理完毕。

菜小虾在晚上八点的时候，完成了所有晋升人员资料的核查和分数线的确认，按下最后一个 Ctrl + F。把分数线在全公司公示，备份打包本次所有晋升申报资料后，菜小虾揉了揉突突跳的太阳穴，长长地舒了一口气。

这天晚上，菜小虾睡了这两个月来最香的一觉。

第二天，菜小虾刚刚打开邮箱，就跳出了一封从研发部发来的邮件。邮件发送给菜小虾，抄送给 Cherry 和薇薇安，看上去来者不善。邮件上言语确凿，说人力资源部本次组织的晋升调薪，简直是胡说八道。级别的调薪分数线划定在 75 分。本人明明得分是 78 分，但因为人力资源部的统计错误，误核算成 72 分，公布的晋升人员里面没有自己。连加减法都做不好，简直想不通，这群做后勤的人还能做什么！

菜小虾把邮件一读完，顿时觉得直冒冷汗。明明昨天已经重新复核了一次，怎么还会出错呢？菜小虾马上调出所有的数据，全部重新核算了一遍，明明没有错啊。

打邮件仗也没有意义，菜小虾决定给对方打个电话，沟通一下。对方一接了电话就说：“我明明有两个项目，你们统计漏了一个。如果加上漏掉的项目得分，我的得分超出了晋升分数线。”

菜小虾这才明白对方说的不是核算错误，是有环节漏加分了。菜小虾马上解释说：“为了防错，我们有三个环节和您邮件确认，但您都没有反馈异议。现在分数线已经划定，逾期不能调整了。”

对方一听，火气就熊熊地烧了起来，通过电话菜小虾都感觉对方在指着自己的鼻子怒吼：“为什么有错就不能改？就要让它一直错下去！反馈异常还不受理，你们不过是一个服务部门，凭什么这么官僚！”研发部的人平常被“高科技”这个词宠坏了，说起话来喜欢趾高气扬。

菜小虾要息事宁人，就劝他："晋升规则就是先出分数再定分数线。现在一个月的反馈时间已经过了，分数线已划定，分数不能调整。"

对方咄咄逼人地说："一个月的时间？我没有你们那么闲，天天守着邮箱。你发的邮件我从来都没有看。谁和我确认得分了？你收到我'OK'的邮件了吗？拿出来看啊！"

真没有想到，作为高精尖的专业人士，对方竟然公然地耍起了无赖。菜小虾憋了一肚子的气，心想：你不尊重我，那我也无须尊重你了。她在电话里赔了个笑脸，说："人力资源部的公示邮件写得很清楚，逾期反馈视为无效。公司是基于邮件办公的，您不看邮件那就默认放弃了一部分员工权利。现在分数线已定，按流程我不能调整得分。"

对方的理解能力真不能按成年人来界定了，他又说："不能调整得分？高考严格还是公司的晋升严格？高考都可以调分，公司凭什么不可以？这是管理流程的无能和漏洞。"

对方完全屏蔽了一个核心的问题：查分有时限。现在比着分数线来要分，完全不尊重规则，真是笑话！菜小虾的回答听上去和和气气，但依旧坚持原则，决不允许更改数据。

对方抛了一句："菜小虾，我得罪你了是吧。"就气嘟嘟地把电话挂了。

没多久，薇薇安就收到了研发部的投诉邮件，抄送给了赵工。说因人力资源部工作不力，漏统计数据导致员工付出得不到回报，对员工的反馈不能公平公正地处理。人力资源部如对该事件没有合理的解释，那本人只能层层申述，让老板了解这个事情的真相！

每条都上纲上线，这封邮件把薇薇安吓了一跳。自己做薪酬以来，绝对是秉承绝不出错的原则，薪酬是绝对的敏感啊。菜小虾不仅出了错，还拒不认错，简直是错上加错。如果事情捅到 Cherry 那里，她绝对要训斥自己管理下属不力。这个事情到此为止。

薇薇安马上把邮件转发给菜小虾，抄送给研发部的赵工和投诉人。她要求：如果确有问题，请更改得分并重新划定分数线。

菜小虾读到薇薇安的邮件，感到很无语。自己和薇薇安不过一张 L 形桌，怎么就不问问自己的意见？菜小虾扭过头，对薇薇安说："薇薇安，我不建议

重新划定分数线。”

薇薇安还认为自己做了件非常有领导魄力的事情，菜小虾的话伤害了自己领导的地位。她说：“错了就应该改！我做了这么多年的薪酬，非常了解钱对他们有多重要！”

菜小虾说：“结果我们公示过，OA 会签过。但对方不尊重我们的游戏规则。如果按高考的规则，我们把录取通知书投在他们的邮箱里，他们丢弃不看，却抱怨我们没有给他们了解结果的机会，你会怎么看。我们要保证分数线划定的权威性，如果随意更改会有更多人来找漏洞。”

薇薇安不屑地说：“漏洞很容易填补。我们可以把分数线划定得更高。他是 78 分，我们把分数线划定在 80 分。这样不是既可以堵住他们的嘴巴，又可以保证现在的结果？让老板团去考虑这些事情，不需要我们做坏人！”

薇薇安做了一件多傻的事情！职场最忌讳的就是，让领导黑脸当尽！她问薇薇安：“分数线重新划定，会让老板为难，保持现有分数线让不该上的人晋升，老板不爽！分数线划高了，把他勾下去了，明显太有针对性。”

薇薇安得意地说：“对，我就要这样的效果！让他知道，不是人力资源部不让你上。是老板对你不满意，你 78 分，他就把分数线划到 80 分。明摆着你上不了！”

菜小虾发现薇薇安的想法极其幼稚。表面上人力资源部没有做坏人，捞了好处，实际上老板把你的工作能力看低了。这是最可怕的。菜小虾决定，你薇薇安喜欢唱红脸，我的黑脸就做到底了。

菜小虾在薇薇安的邮件基础上回复。意思非常明确：因申报个人缘由而耽误成绩确认，异常反馈逾期，人力资源部不予处理。

研发部的投诉人都对菜小虾的举动感到很诧异，又好气又好笑，私下给菜小虾发了个邮件说：“小虾啊，这是你们领导的处理意见，你还公然顶撞？”菜小虾铁了心了，想：即便是 Cherry 要求更改，我也要坚持意见，否则放开了分数线，人力资源部的权威性不保。

Cherry 很快听说了这个事情，她把薇薇安喊进办公室。

薇薇安一五一十地把过程说了个清清楚楚，借机参了菜小虾一本。薇薇安一直觉得老板对菜小虾推行绩效的成功颇有好感，菜小虾想法太多对自己

是个威胁。这次事件正好说明，菜小虾自持己见，不听从上司的指导，行为不可控，简直是客大欺主。

Cherry 蹙着眉头，想：薇薇安啊薇薇安，你脑袋里少根筋吧？明明对方有错在先，他既然敢宣称一个月都不读人力资源的邮件，就要为自己的过失负责！一味的退缩，只能让其他的部门越发蔑视人力资源部的专业性。

换言之，分数线一公布，再是错的东西，你也要顶着压力把它扳正了。否则会有若干的人员来要求改分、改分数线，甚至调整项目的评分标准，回头再收口子，别人就会说：凭什么他改了，我不能改？再收权就收不住了。

Cherry 忧郁地看着薇薇安，怎么评价她呢？当薪酬经理这么久不见长进。遇小事争执，遇大事妥协！哎，人到用时，方恨不贴心啊。她只能又手把手地教薇薇安该如何做，把她教训了一通。薇薇安态度极好，一直点头认可，但出了办公室后还百思不得其解，老板的决策不是比人力资源部的决策更有说服力？为什么要让自己做这个坏人呢？以后的工作怎么开展啊？

研发部投诉到 Cherry 那里，Cherry 坚持按流程处理——过期不候。赵工原本也知道下属的申诉不占道理，但不让申诉又有些胳膊肘往外拐，打击了下属的积极性。现在 Cherry 也发话，结论咄咄，自己的确不便再力顶下属，否则会被其他部门误认为是科学怪人，不讲道理。

事情终于被压了下来。

两天内人力资源部又陆续收到了个别员工的反馈，要求加分，理由千奇百怪，看得人都想笑。菜小虾一律黑脸对待，和薇薇安统一口径：超出反馈期，人力资源部一律不受理。

薇薇安这才惊出了一身冷汗，暗自庆幸：还好上次研发部投诉后没有调整分数线，否则其他要求加分的员工可不好对付。要是调整了一次不调整第二次，不公平地对待大家，肯定会闹翻天。

至此，薇薇安不由对菜小虾刮目相看。

狐性多疑

Cherry 借着这次事件在默默思考，准备找个好机会让菜小虾和薇薇安换个

岗位。一个死板的薇薇安只能当半个经理用，换成既有忠诚度又有灵性的菜小虾帮助自己，工作推进应该要省力得多。

看得出，上次晋升调薪的事情已经把薇薇安的小心脏震住了。只需要保证薪酬不变，平调薇薇安去做高级主管，她应该不会也不敢有大的异议，给她做些心理上的舒缓工作就可以了。

对打发薇薇安，Cherry 颇有些自信。菜小虾就更加不用说了，对这个决议肯定是举双手赞同。

在 Cherry 手上升了薪酬经理，这段时间菜小虾的日子过得越发好了。薇薇安对此虽然有怨气，但有责任心的支撑，依然把手上薪酬的工作核算得清清楚楚。

菜小虾颇有想法，大力组织薪酬调研，绩效运用和薪酬体系结合，开展员工福利培训。薇薇安是很好的执行层。以前薪酬就像黑匣子，员工只看到发钱这点事，现在菜小虾做的改善让 Cherry 很满意。

Cherry 心里唯一的疙瘩就是李文风，“自己一让再让，不动招聘的势力，给李文风加薪。结果你不仅不感怀我的好，反而背地里伤我。”她决定改变这个局面。

菜小虾升了经理，李文风很为她感到高兴。以菜小虾的办事能力升做经理是迟早的事情，只是 Cherry 一直不愿意用她而已。李文风发邮件邀请菜小虾吃饭，庆祝她高升。两人三年建立起来的私交甚好，菜小虾在回执中欣然接受了李文风的邀请，但对延迟了大半个月的邀请，表示大大的不满意。

酒吧里，菜小虾兴致高涨，把进入 PB 经历的种种事情聊了个尽兴，特别是这次莫名其妙的晋升。李文风一边赞许地频频点头，一边听菜小虾滔滔不绝。今天的李文风不带劲，感觉总是欲言又止，菜小虾不乐意了，拍着桌子挑衅道：“你嫉妒我升经理？”

李文风笑着说：“恭喜还来不及呢。我只想告诉你，我准备离开 PB 了。”

菜小虾一下子酒醒了一半，瞪圆了眼睛看着李文风。

李文风用手把玩着酒杯，说：“这段时间在和猎头交涉，现在谈得差不多了。估计这个月定下来，交接完了就走。”

菜小虾忙问：“为什么？”

李文风问菜小虾："前段时间，集团人力资源中心接到匿名投诉。投诉的内容，我想你也猜到了。"菜小虾想到上次360度评估，点点头。李文风接着说："你认为是谁投诉的？"

菜小虾摇摇头，这种投诉不好分析，也许是有聪明人声东击西，也有可能真是傻人自暴目标。菜小虾决定逗一下李文风，就故作恍然大悟说："哦，原来是你写的？"

李文风摇了摇头，说："你知道这不是我的风格。不过Cherry也猜是我投诉的。'疑人不用'，如果领导不看好你，你认为我还有发展空间吗？"

菜小虾老老实实地摇摇头。两个人以前有竞争关系，东窗事发，Cherry很容易把李文风列入首要怀疑对象。

李文风尴尬地笑了笑说："没有想到，在PB待了五年，最后就这样离开了。"

虽说Cherry把菜小虾送上了经理的位置，但从为人上来说，菜小虾觉得在Cherry手下缺乏安全感。她有些路见不平地说："Cherry不会这么傻吧？即便你有投诉的心，也没有胜算的概率啊，你也决不会铤而走险。这么做的话无疑会引火上身嘛。"

李文风微微一笑说："Cherry不是芸娜，她不是什么都能容得下，应该很快就可以看到她的动作了。"

Cherry拔除异己的手段菜小虾见识过了。跟随她多年的薇薇安不就说下就下，绝不留情面吗？菜小虾每每想到就一阵心寒。她的大脑里突然跳出四个字"狐性多疑"，太恰当了！

李文风送菜小虾回家，分手时隔着车窗意味深长地说："有人的地方就有江湖。闹剧中谁是真正的受益者，就是真正的发起人。"

回到家，菜小虾一直在把玩着李文风的话。这个闹剧中到底谁是真正的受益者呢？

彭生看菜小虾一直闷闷不乐，就直直地插了一句，"谁是真正的受益者？你升了经理，你不就是受益者？"

菜小虾被彭生突然发声吓了一跳，白了他一眼，说："我警告你，这种带有政治倾向的话不能乱说！万一姐被扳下马了，就是你祸从口出。"

不过彭生的话倒是很好的引导。从升迁大计上来看，最大的赢家应该是白朗。但是白朗位高权重，属于保守主义者。他要想扳倒米泊，真要爆料的话，完全可以爆出更大的内幕，何必要挖些花边绯闻、无伤大雅的事。扳又扳不倒，还容易引得一身骚。

不应该啊！

算了，算了。菜小虾摇摇头，懒得去想了。李文风的离开，已经让自己感觉凄凄然，归属感片片瓦解，懒得再去考究了。

接下来的日子果然应验了李文风的话。

李文风是猎头挖来的，平日阅人无数。Cherry 了解他们，极好面子，稍有不如意就容易借平台高飞，不像薇薇安任意被搓圆揉扁的，都没有脾气。Cherry 抓住这个软肋，使出浑身招数，极尽所能。

在部门会议上抓住招聘的小问题大做文章，压缩招聘费用，任务却下达得又紧又难。李文风的招聘团队被压得叫苦连天，菜小虾都为李文风捏了一把汗。这样的日子简直让以往风光无限的高级经理颜面扫地，菜小虾只能庆幸李文风已经选好了退路。

李文风对 Cherry 的行为内心恼怒，但职业道德让他继续坚守岗位，不断鼓励下属。和新东家的议薪进入最后阶段，哪怕还有 1% 的风险，他就不准备感情用事和 Cherry 提前摊牌。

李文风最终尘埃落定。他的离开让菜小虾难过了很长一段时间，难过程度远远超出了茉莉的离开。对于菜小虾，李文风代表了优秀的生产力，他走了，PB 人力资源的专业度至少自废了一条腿。不过以 PB 的管理成熟度和流程标准化，任何层次的执行者离开都不会让这部企业机器坍塌，顶多前进得慢点罢了。

真是屋漏偏逢连夜雨。李文风走后没有多久，PB 又发生了一件事情让菜小虾诧异万分。这天，张羽墨突然来找菜小虾。

张羽墨一心不问政治，只做专业。办公室里时常看不见他的影子，他不是在培训，就是在培训的路上。菜小虾看他突然来找自己还以为是关于下属绩效和调薪的问题。

结果张羽墨坐在菜小虾的旁边，轻轻地说：“小虾，来向你告别。我准备

离开 PB 了。”

菜小虾知道张羽墨的为人，不到最后关头，不会走漏半点风声。看来，张羽墨的离开已经板上钉钉了。菜小虾侧着头，问：“换东家了么?”

张羽墨看到菜小虾质疑的眼神，做了个“嘘”的手势，悄然说：“说来话长，改天约你吃饭。”

很多人离职时，礼貌地说一句“改日联系”就等于“永不联系”。菜小虾相信张羽墨不是这样的人，他会给自己一个合理的解释。菜小虾惆怅地看着张羽墨离开的背影，把与张羽墨共事的点滴都串了起来。

说实话，菜小虾一直很羡慕张羽墨的角色，不管是 Cherry 还是芸娜，都没有制约过他的发展，没有动摇过他的地位。相反，培训的管理是疏离的，只要培训体系搭建完善，他可以任意地以培训负责人的名义出席外部沙龙，游走在各个企业之间，争取管理交流与培训合作的机会。

张羽墨带来的消息让菜小虾今天的工作颇有些开小差。李文风已经离开了，各个部门对张羽墨的工作非常满意，如果有下一个人力资源总监的晋升机会，张羽墨肯定是不二人选。菜小虾不知道在如此宽松的环境中，为什么张羽墨会突然选择离开。

菜小虾在 PB 的三年中，已经看惯了离散。但短短一个月内，连着走了两个同级别的老同事，还是觉得怅然，免不了想东想西。

芸娜人在 B 公司，和 Cherry 仅保持着工作联系，私交甚薄。她得知 PB 人力资源部的一系列变化，既为菜小虾的升任感到欣慰，同时为李文风和张羽墨的离开感到遗憾极了。

一朝天子一朝臣

B 公司。

米泊对芸娜的好感度陡增，他偶尔会想，如果卷土重来，回到 PB，他一定要踢开 Cherry，带领芸娜、Karl、赵工三驾马车驰骋在行业之巅。

当然这只是想想。PB 现在虽然没有直接对白朗任命，但米泊从来都没有主动打听过 PB 的任何动态，仅仅是偶尔白朗打电话来请示工作。白朗基于尊

重征求自己的意见，不过无权之人就该知趣，不能拿着鸡毛当令箭。隔空发号施令，是敏感的！米泊决不会干涉任何决议。

另外，B 公司的内部管理不容乐观，部门间扯皮内耗严重，这里才是主战场，自己和 PB 渐行渐远。

正因为米泊从未打探过 PB 的状况，所以他不知道自己最得意的下属 Karl，现在正焦头烂额。按白朗的战术来实施，Karl 和下属明显感觉力不从心。乙公司誓死保卫降价后残余的市场，PB 要抢乙公司叼在嘴里的肉，无异于重新开拓一片阻力极大的新市场。PB 在里面左冲右突，两家企业很快变成了赤裸裸的短兵相接。

肉搏战拖住了销售部 60% 的精力，根本没法有效开拓新产品市场。一个财政年度下来，白朗致力于微观的战术，很快就突显了他的杀伤力，PB 的利润大幅度下滑，下滑的额度惊动了集团高层。

集团高层紧急协商。PB 是 Z 集团主要的盈利公司，B 公司所在的传统行业已经进入薄利时代，断然不能为了 B 公司这个“芝麻”利润放弃 PB 的“大西瓜”业务。

Ella 紧急把米泊召回集团总部，宣布高层最终的决议：子公司高管轮岗结束，米泊要正式调回 PB，继续出任总裁岗位。这条消息，对于 PB 内部属于绝对机密。一旦放出来，绝对会引起一阵轩然大波。

米泊知道有这么一天，但没有想到会这么快。Ella 在自己低迷之时，没有落井下石，还极尽扶持，米泊很服 Ella。

Ella 把决议说完，问米泊的想法。米泊看了 Z 集团的年度财务报表，又与 Karl 时常有电话沟通，对 PB 的现状颇有些了解。他知道现在回 PB 无疑寄托了高层的殷殷希望。他沉思片刻说：“服从集团的安排。”

Ella 简短地介绍了 PB 的现状，问米泊需要什么资源。

米泊说：“我想把芸娜带回 PB。”

现在抢救 PB 是 Z 集团的最高要求，米泊提出的带走芸娜已经是次要矛盾了。

Ella 想了想，说：“芸娜现在是高级总监，在 B 公司已经作为人力资源部副总裁在储备。回到 PB，可能会阻碍她的发展。”

米泊是军人出身，是硬派作风，最讨厌人家软绵绵的不作为。以前在 PB 和白朗配合尚可，没有想到白朗在自己离开 PB 的日子里一手遮天，扰得 PB 军心涣散。

米泊打包票说："芸娜思维清晰，即使到 PB 也能胜任人力资源部副总裁的工作。"

米泊的话中有话，明显地表达出不愿和白朗合作的意向，两人的隔阂和代沟已经清晰了然。Ella 考察了白朗一年的时间，深知白朗行为保守、目光短浅，的确不是做一把手的料子。如果米泊重新接任 PB 的总裁，就要考虑白朗的安置方式。

Ella 点头表示理解。不过，晋升芸娜的话，集团总部还必须有个过渡的考察期。

米泊知道芸娜空降到 B 公司后，在 Richard 留下的烂摊子上力挽狂澜。她的作为深得集团人资中心 Ella 的喜爱，晋升芸娜是必然的。只是到底在 B 公司还是 PB，自己需要给 Ella 一个契机而已。

Ella 做人力资源总监最了不起的就是，无论她插手做了什么事情，最终大家都会觉得获得了她的恩惠，买她的人情。

其实在 Ella 找米泊谈话前，白朗已经低调地找到 Ella。他明知上一年的代理期业绩不好看，按组织绩效的原则，没有达到利润额的管理者只能抱憾离开。集团的做法肯定会弃车保帅。关键时刻，自己只能当车，绝不是帅。如果米泊回来，自己面子上实在是不好看。

白朗找到 Ella，申请调往其他子公司。

Ella 综合种种的利弊，很快把一切都安排妥当。米泊离开 PB 的第十二个月，风光回归。白朗出任代理总裁的日子结束了。

Cherry 没有想到米泊会如此快地"颠覆政权"，真是欲哭无泪。但日子总是奔赴向前的，Cherry 决定收拾心情继续把岗位做下去。米泊回来的那天，Cherry 特地换上了最有纪念意义的衣服，抱了一大束玫瑰亲自开车迎接。

米泊只是坐上了行政部 Peter 派来的商务车，Cherry 终于收到明确的信息——自己在 PB 的职业生涯完蛋了！

果然，很快 Ella 找 Cherry 谈话，从人力资源总监晋升到副总裁必须要经

历多岗位跨行业的锻炼，现在集团愿意给 Cherry 锻炼的平台。B 公司形势大好，希望 Cherry 能参与集团对中层管理者的轮岗培养。

Cherry 眼看在 PB 大势已去，只能悄悄拿捏了一下市场的情况。如果自己拒绝去 B 公司，只能另谋出路。以 PB 在行业内的余威，找一份同类的人力资源总监或者人力资源经理的岗位不是难事。但，一般拿高薪聘高位的企业大多是出现了管理瓶颈，指望着空降兵力挽狂澜。这种企业手下往往没有几个兵，大多数工作都要人力资源经理亲自操刀。要真刀真枪地干，跳槽失败最终死去的经理人们，都是血淋淋的前车之鉴啊！

Cherry 这会儿直虚得慌。

这样一比，去 B 公司的状况就要好多了。米泊和芸娜前期已经扫清了障碍，管理起来不至于百废待兴，也算得一件好事。

Cherry 三思之后，决定接受米泊的逐客令到 B 公司任职。

离开 PB 一年半的芸娜，轮岗回来了。回来后她发现，人力资源部的内耗极大。李文风走后，胡丽丽一个人顶着，招聘成了各部门的众矢之的。

研发部不止一次在运营会议上提出，现在招聘的质量远不及以前。这个问题，其他部门在私下向芸娜反馈过。每次人力资源部拿出的候选人资料，从评价中心的结论来看都差强人意；更不要说用人部门来面试了，简直是以次充好。

芸娜预估了一下：现在招聘团队欠缺的是一个精神领袖。Cherry 打压招聘模块，挤走了李文风，已经种下了“不信任”的恶果。现在剩下的胡丽丽内心就是一盘散沙，业务是周而复始地被推着跑，对工作已经失去热情。恶劣的管理把好端端的人力资源部拆得七零八落。

招聘现在流程清晰，操作标准化。硬件都不缺，需要的正是一个思维灵活、能团结内部力量的领导把人心凝聚起来。

芸娜盘点招聘模块仅有的一个人——胡丽丽。她专业度不错，但人太精明，又有几分惰性，从现在招聘的局面就可以看得出来。做人太精明，就显得气场小了点。

自从集团精简了各部门的人员，芸娜可选择的范围变得极小了。她决定让菜小虾兼任试一试。菜小虾出任薪酬经理一年三个月的时间，表现出很好

的品性：不急功近利，能与下属敞开心扉，坦诚沟通。在下属动荡、有私心的时候，无疑是最贴心的一剂良方。另外，芸娜想再评估评估，看看胡丽丽能不能配合菜小虾，从她身上学到当领导不畏吃亏的精神。

不出芸娜所望，菜小虾一上任，就拿出了绩效分析的严谨秉性，查出了端倪。“招聘完成率”这项工作占了主线权重的20%，主线权重的60%是围绕这项指标完成开展的项目性工作。因为招聘经理的离职，招聘模块只剩下一位招聘主管胡丽丽。胡丽丽的招聘项目根本就处于无人管理的状态。

按胡丽丽自己制定的招聘项目，无非是：参加招聘会××场，参加双选会××场，输出是：向××部门推荐候选人×人。菜小虾皱着眉头，这里面就有明显的问题。胡丽丽放宽了项目的验收标准，难怪其他部门会反映候选人质量变低，不满意招聘效果，但胡丽丽却不需要对此买单。因为按项目的衡量标准，项目工作已经顺利完成了。

菜小虾想到自己刚到PB，无人管辖的日子。出现这种情况，也不能怪胡丽丽。员工原本就有惰性，经理要做的就是带动员工把热情释放出来。

菜小虾找到胡丽丽，和她简短地谈了一下现在各部门对招聘部门的反馈。胡丽丽当然知道现在招聘模块的问题，她脸红了，但是还是力争想反驳一下。她说：“现在不是招聘的最佳时间，大多数员工都处于稳定状态，不愿意跳槽。在招聘网站上对我们有选择意向的人，素质能力的确不太乐观。”

菜小虾微笑着看着胡丽丽，说：“现在我们的空缺岗位还有哪些？这些岗位的招聘都分别有哪些困难？”

胡丽丽先介绍了一下空缺岗位，停顿了一下，就噼里啪啦说了一长串，菜小虾听了无非都是：招聘人手少，现在空缺岗位需要的人才都很特殊，人才库的人不愿跳槽，没有大的平台来笼络人才。用人部门希望在人才市场上一抓一大把，这是不符合市场规律的。

菜小虾知道胡丽丽说的这些问题和困难都是真实的，但最大的问题还是胡丽丽觉得自己单人作战，心生倦意，不愿去努力。菜小虾说：“这些问题我了解。你是PB高级招聘主管，招聘专业度和个人眼光都毋庸置疑。针对这些情况，我想听听你给出的建议。”

菜小虾的赞扬让胡丽丽非常受用，要改变这样的局面也不是不可能的。

PB 库中备份的人才只是行业的九牛一毛，漏网之鱼广泛存在。人才库中，不愿意选择 PB 邀约的人，有的是因为对 PB 不了解，有些是因为老东家的股权激励没兑现，跳槽会导致损失。他们根本都不给 PB 洽谈的机会。如果能发起一次高峰论坛，吸引这些行业的专家，搭建蓄水池，然后再有针对性地去挖，效果应该不错。

胡丽丽这样精明的人，和 Ben 是完全不同的，Ben 的发散思维薄弱，需要你指条路给他，胡丽丽则不同。她有思路、有想法，只是没有压力的时候不愿意实施，但如果你激励她，她是乐意回报的。

菜小虾非常赞赏胡丽丽的想法，说："很好！这个项目不仅可以扩展专业人才蓄水池，还可以增加 PB 的名气。现在开展的进度如何？需要哪个层级的资源？"

胡丽丽耸了耸肩膀，说："这个项目是大型项目，如果要操作，肯定需要 Ella 层面的资源。现在一个主管，哪里有魄力压得住这么大的局面？"

菜小虾让胡丽丽从技术角度评估了一下，如果需要各层面参与，需要的资源和大致的时间。胡丽丽都对答如流，看得出，胡丽丽对这个项目是仔细思考过的，至少是和李文风讨论过操作模式的。

菜小虾点头对胡丽丽的测算数据表示赞同，大力赞赏了她的思维，让她立马着手制定这次的方案策划书，项目将作为下季度的重头戏来推。不过，项目是长效的，短期内的收效可能还不明显。

胡丽丽很感谢菜小虾能看到自己在这里面的努力，短期内招聘还需要依靠自己的人海战术。她决定要更努力，因为菜小虾尊重自己，绝不像 Cherry 一样，想当然地指手画脚。

"不过，"菜小虾话锋一转，指着胡丽丽的绩效评估表说，"你上个月制定的主线项目只能算事务性范畴，作为高级主管，明显不能代表你的专业水平，我会把它们罗列在辅线来考评。还有，刚刚你提议的项目请按实施进度新加进来"。

胡丽丽知道在无人管理时，自己偷懒制定的项目极不符合绩效的标准。不过，菜小虾已经很给自己面子了，并没有给自己的行为下"偷懒"的结论。

胡丽丽憋得脸红红的，连连点头。

有料你就撂出来

菜小虾有个想法，项目开展前给胡丽丽招一个助手，有两个原因：首先是出于业务需求。现在招聘人手的确紧缺，项目一拉开就会忙不过来。另外，菜小虾想系统地看看，胡丽丽的招聘功力到底在哪个层次。离开直管经理的庇护，胡丽丽必须学会方方面面考虑周全。

菜小虾准备全面放手，无为而治。

胡丽丽有一些小明白，菜小虾现在招聘一个初级主管，对自己来说有两层含义。一方面菜小虾给自己资源，下面有人，做出了成绩晋升招聘经理的机会加大；另一方面，菜小虾是引入竞争，激励自己努力。

胡丽丽决定把握好这次难能可贵的机会。她自己是做招聘的，对这个岗位尤其熟悉。她用自己的亲身经历分析了对任职者的要求，除了正常的胜任力测评、结构化面试，她又设计了一个群面的“无领导小组讨论”。

菜小虾是科班出身，从被面试者到面试者，经历了重重的考验，当然知道“无领导小组讨论”的玄机之处，但为了考考胡丽丽，菜小虾揣着明白装糊涂，问：“为什么要选择无领导小组讨论？”

胡丽丽倒专业，她把评价中心的六大工具一一分析了一遍说：“无领导小组讨论很适合与人打交道的岗位。评价官作为第三方，可以观察到每个人在争论时，不加掩饰的能力特征。”

菜小虾接着问：“招聘主管需要哪些能力特征？”

很多人用工具是知其然不知其所以然。无领导小组讨论适合中层管理人员和对外型岗位，又有清晰的得分明细，有些人就习惯性地盲目使用。但他们并不知道这些岗位用到这个工具到底是测评什么特征。

胡丽丽对答如流，说：“主要评价对方的分析能力、沟通能力、团队合作能力、表达能力、个人的形象。招聘主管是企业的形象，这个岗位说白了是与人打交道，既要有敏锐的眼光，又要兼顾亲和力。不能人没有招到就把人给得罪了。”

菜小虾认可胡丽丽的观点。有的企业老板求贤若渴，花巨大代价找猎头

寻觅高端人才，结果招聘主管两句话就把人给得罪了。企业在面试者心里的形象一落千丈，实际上完全属于招聘主管的个人行为。

菜小虾话锋一转问："这个工具有什么弊病?"

胡丽丽想了想说："这个工具比较入门，明显的弊病倒没有。只是出题需要费些时间，如果岗位专业度高，还可以加入些专业知识。"

菜小虾听胡丽丽谈得不错，就下结论说："好！一定要招到专业性强的人，事实证明，在职场上他们能为企业做出的贡献更大。"菜小虾虚晃一枪，给胡丽丽下了个陷阱，实际想听听胡丽丽的想法。

果然，胡丽丽纠正说："我会考虑专业性和合作性。一个过于强势的人，专业性再好，如果不能融入 PB 的文化，最终还是死!"菜小虾看胡丽丽在招聘上很有自己的观点，对自己并不盲从，才放下心来。

胡丽丽按自己的计划，很快就挑选了一拨应聘者。胜任力测评后还剩下六个颇为适合岗位需求。无领导小组讨论的地点定在 PB 的小会议室。菜小虾本意是全面放手让胡丽丽操办，完全没有参与胡丽丽前期的筹备工作。讨论开始，菜小虾当评委，正好可以全面验收胡丽丽的操办过程。

从胡丽丽提供的资料来看，有个应聘人员叫吴昊，他专业考试成绩一般，但团队合作能力很强，特别舍得吃亏。菜小虾琢磨：胡丽丽的专业不错，需要互补，当拍档就需要像吴昊这样的。另外一位是罗森，专业性非常高。菜小虾惜才，也关注罗森。

不过，这些在纸上的资料，在没有看到真人以前，菜小虾把这想法放在心里，没有对胡丽丽说，她不想干扰胡丽丽的思维方式，把这次评价做成了自我标杆效应。

胡丽丽这次给应聘者出的题目是"资源竞争类"：每位应聘者的双重身份是常驻各部门的人力资源经理及人力资源中心成员。争夺人力资源中心发出的 10 万元嘉奖，最终讨论出该把奖项给哪个子公司。

吴昊打开自己面前的信封，上面赫然写着：销售部。公司的运营方式为产、销独立核算。销售部年销售额为 10 亿元（利润 1.3 亿元）。垂直管理架构：总裁（1 人）—大区经理（3 人）—二级片区经理（9 人）—三线经理（20 人）。另有：销售内勤 5 名，产品进出货管理人员 3 名，人力资源主管

1 名。

吴昊的“CPU”快速地运转了一道。人力资源经理的职责是辅导支持，带领仅有的1 名人力资源主管，独立搭建适合销售部的人力资源管理体系。吴昊联系老东家的情况，大致核算了一下人员的分布比例和利润点。在为时三分钟的准备时间中，他能做的是知己，找到一个展示自己的突破点。

三分钟时间到。围坐在会议桌上的6 个人，你看我，我看你，都想等待别人打响第一炮，颇有些跃跃欲试又静观其变的架势。5 秒钟后，罗森代表财务部首先发言。他简单地介绍了一下内部状况。财务部 30 位员工，87% 是女员工，平均年龄不到 32 岁……吴昊马上记录下来，这是知彼的过程。吴昊思量了一下，罗森说的某些细节应该不是信息条上给出的，可能是罗森配合发言推测或编造的。

胡丽丽作为评价官，也发现了这个事情，她记录了下来。

罗森发言道：“很多人原来都觉得财务人员与大家缺乏交流，不苟言笑，是需要大家烧高香的财神爷。两年前有员工投诉财务部报账流程拖沓，报账周期、审理合同周期和标准不明确，不具备岗位需求的服务意识。

“两年的改变，财务部清晰梳理了岗位流程、每项工作的节点。在职人员清晰地了解了自己工作优异的衡量标准，绩效评估以价值流和客户需求为导向，杜绝死守时间的状况。现在大家的工作效率提升。上年度的业绩就可以说明问题，为公司合理避税 3 000 万元，融资 1 亿元风投，主营业务做得非常好。

“人力资源管理的目的就是希望，通过人的管理、岗位的管理保证最终人岗匹配，刺激人员在岗位上发挥最大价值。财务部达到了，所以这个奖项应该颁给财务部。”

受到罗森的影响，每个人争相发言说出了自己所在部门的特点。最终的结论无疑落在：我的部门最优秀，最应该得到奖励。

第一轮发言完毕，吴昊数了数白纸上的记录。竞争对手一共是代理了6 个子公司，分别是财务部、销售部、零部件生产部、组装部、产品研究院、广告策划部。

吴昊是第三个发言，他的发言如下：“我代表的是销售部。销售部有 1 个

负责人，3 个大区经理，9 个片区经理，20 个三线经理。销售应该是全集团里面，平均官衔最大的公司了。不仅仅是官大，而且都是精英。

“我查了一下资料，我们生产的产品在市场上的平均毛利是 12.5%，但销售部创造的利润是 13%，高于市场平均利润点，是个奇迹。

“在座的都知道，精英团队非常难以管理。因为业务上的成功就促使他们把所有的非销售工作都认为是后勤工作。所有的后勤工作都必须为前沿工作让步，如果人力资源部把他们作为标杆进行嘉奖将会达到两种结果：第一，可以鼓励销售，提升配合度；第二，让其他的部门看到销售部的配合力度都这么高，其他部门也不好不配合了。所以我的建议是，把奖励给销售部。”

吴昊对自己的发言颇为满意。

进入自由辩论和讨论时间。广告策划部抓住机会，先发制人：“各位代表，听了你们刚刚的发言，大家说得都非常有道理，在人力资源和岗位设置上的进步都非常大。如何包装产品，能不能抓住消费者的第一印象，一直都是广告策划部奋斗的目标。我们是公司生产链中必不可少的环节，但每次公司评奖我们总是作为外围部门不占优势，大家对公司奖励的兴趣越来越低。不容易提升员工积极性啊，所以我建议考虑颁给广告策划公司。”

吴昊暗自偷笑，这样发言，貌似在博取大家的同情，争取百花齐放。实际上是把自己给孤立了。

果然，罗森抓住这个漏洞，马上就接了上来：“奖励不是个同情奖，一定要奖尽其用。不是有二八原则么？一定要鼓励创造高价值的团队，才能获得更多的呼声，获得更多的拥护。比如我们财务部，大家都说是财神爷，但实际上，钱往眼前过，都不是自己的！大家看为什么新加坡治安那么好。高薪养廉！这个奖对财务非常重要，奖励的不仅仅是单纯的钱，其实是一种购买心理平衡的工具。”

刚刚发言的人被罗森一顿抢白，呛了一下，脸上白一阵红一阵。

组装部代表站了起来：“产品是生产出来的。再好的想法，再好的销售团队，如果卖出的产品质量不过硬都是白搭。生产流水线一直都是环境最艰苦的地方，我们的员工流失率从未低于 21%，有很多员工干了一个月，某天早晨突然感觉累了，招呼都不打，就跑路了。我们建立了多能工培养计划，一

个人能胜任多种岗位，随时准备顶岗。

“办公室人员流失了，在人才市场有大把大把的可以招聘得到，但基层管理班长流失了，市场上根本都招不到。我们建立了员工晋升机制，来保证班长的储备工作，我敢说组装部的人力资源机制是最见成效的。”

组装部代表的慷慨激昂的确达到了一定效果。

吴昊站起来说道：“因为业务原因，销售人员长期在外出差，这个人群最容易游离在企业管理之外，人员流失率也一直是所有子公司中最高的。在人员流动频繁、销售内勤学历不高的情况下，人力资源政策推行和实施更有难度，以前销售部一直都是与人力资源部不太合作的部门。

“别说搭建别的体系，就连大家觉得是门槛的考勤机制，我们在执行上都会困难重重。现在销售部的人力资源体已经初具模型，我们就应该及时给予奖励，奖励不及时等于没奖励。请大家站在人力资源管理的角度来考虑，其实也是收编他们，给了甜头，他们会更加努力，人力资源中心的后续工作才能更好推广。”

罗森接过话头，针锋相对说：“销售部岗位单一，人力资源的体系同样单一，薪酬激励方式和任职资格可以共用，明显搭建的难度降低。但财务公司就不一样了，同样是会计，但是总账会计和资金会计的岗位职责和薪酬宽幅就完全不一样，所以财务部建立的人力资源管理体系更加具有代表性。公司把重心放置在销售这样的前端岗位，销售人员的奖励方式多样，这样小幅度的奖励对于销售部门完全是九牛一毛，起不了激励作用。

“对于财务部则完全相反，因为同样是产生效益，制造利润，我们容易被公司忽略，员工激励有限，这个奖项正好能极大地激发员工的认同度。”

吴昊眼看大家这样你一言我一语的各抒己见，没个结论，看看手表时间，已经过了 15 分钟。他站起来说：“各位代表，大家都代表了自己的部门，每个人都不容易。但是我们还有一重身份是人力资源中心成员。在会议完毕之前，我们必须最终达成一致，并且认可这个结果。大家有没有什么好的建议?”

罗森接着说：“我建议，奖项的荣誉可以归为销售部，奖金归为财务部。”

罗森咄咄逼人，吴昊马上表态：“这不可能，奖励名实不符对谁都不公

平。如果大家都没有更好的建议，那我来提议。我们每个代表来投票吧，每个人投两票，两票不得重复，最后谁获票多就给谁。”

大家一致拥护吴昊的建议，最终投票结果：销售部获得5票，获得了最后的胜利。团队推举吴昊作为代表来在最后的环节进行陈词。

汇报的时候，吴昊看到罗森坐在一旁颇有微词的样子。于是最后话锋一转，补充了一下：“当然各个部门的人力资源项目推广工作都做得很好，每一位合作伙伴都不容易。特别感谢财务部、组装部的代表，感谢他们的付出和支持。”

吴昊的表现很入胡丽丽的法眼，能进能退，不卑不亢。罗森的表现就显得过于急躁，这样的人即便专业突出，放在PB，不懂得让步与合作，顶多能变成一个“高危品”。

胡丽丽的结论与菜小虾不谋而合，又经过结构化的面试和观察，吴昊最终被招聘进来，和胡丽丽拍档开始着手开展招聘项目。

人力资源工作就是这样，表面上看很专业，是脑力劳动，但也离不开细致的体力活。吴昊进来后，展示出了一些面试中没有展露的优秀品质。他舍得吃苦，做事细致。虽然专业性不高，但手脚轻快，头脑灵活。正应了那句老话“男女搭配，干活不累”，菜小虾觉得轻松多了。

胡丽丽跟着菜小虾忙碌了一段时间，终于深深地理解了为什么菜小虾会受到领导的青睐了。她永远是勇往直前、努力工作、不知疲惫的。其实以前李文风也会这样做，胡丽丽总认为，作为经理，特别是作为一个男人考虑周全是理所应当的。但，菜小虾做到了，而且更加细致。胡丽丽深感震惊，她刻意学习菜小虾的办事风格，希望更独立地展示自己的专业性。

胡丽丽飞快地扭转态度，让菜小虾颇为欣慰。做完项目没多久，胡丽丽开始执行代理经理领导招聘模块，挑起专业的大梁，与吴昊合作得有声有色。

胡丽丽代理期间，菜小虾仅仅是监管的作用。充分的授权，就是最高效的实操培训。胡丽丽很快顺利出师，独立带领招聘团队踏上征程了。菜小虾终于开始收获下属独立后的掌柜生活。

都说树大招风。这天上班，菜小虾就接到一个陌生电话，竟然是一家知名猎头打来的，对方彬彬有礼地向菜小虾发起邀约，抛出来的岗位是一

家规模略小的企业的人力资源总监，薪水是现在薪酬经理岗位薪金的两倍。

对方开出的条件对菜小虾来说还是很有吸引力的。但芸娜对自己不薄，菜小虾决定要跟着芸娜干，就需要必须有所取舍，拒绝这些诱惑。菜小虾婉言谢绝了猎头的邀约，但感到奇怪，自己既没有在网上投过简历，也没有向猎头公司抛出过橄榄枝，对方如何了解自己的信息呢？

猎头告诉菜小虾，是一位朋友向自己推荐的菜小虾。菜小虾想：到底是哪位朋友青睐自己向猎头推荐了自己呢？

一时间想了也没有答案。菜小虾很快就把这件事情淡忘了。

羽墨的野心

胡丽丽对高端人才的招聘提出了个引子，菜小虾对细节进行润色，斟酌后提报给了芸娜。新的招聘模式属于大型变革，学术会议惊动了集团上层，PB 高度重视。在官方角度整个会议由芸娜亲自挂帅，实际上操刀的是菜小虾。

在张羽墨离开的第二个月。这天菜小虾正在忙于筹备学术会议，突然接到张羽墨的电话。张羽墨在电话中说："晚上 7 点，泰丰祥见，李文风也会过来。"

菜小虾已经有很长一段时间没有看到李文风了。虽然两人感情颇好，但离职后的李文风一直忙于开拓新的局面，时间少之又少。且两人毕竟男女殊途，不可能每周末都在一起单独小聚。

在泰丰祥。

李文风已经到了，定了个靠边的位置，独自喝茶。几个月没见，李文风的风格都变了。他统管的人力资源部备受老板欣赏，气场与原来仅仅是模块分管经理还备受 Cherry 欺压时完全不一样。

张羽墨喜欢与自己欣赏的人，以及对自己的事业有帮助的人保持紧密的联系。李文风就是属于他欣赏的范畴，大气又有专业性，所以张羽墨与他保持着密切的联系。张羽墨颇为欣赏菜小虾的努力与灵性。PB 的职场的确是打磨人的利器。

四年前，菜小虾还会无伤大雅地表现出小女生的单纯与不够沉稳，现在的菜小虾只剩下外表干练、利落、游刃有余和内心不显露出来的善良。

这些人，离开 PB 后，将会成为自己人脉库中的资源，所以他需要维护这些感情。坦诚把昔日的战友变成朋友，因为，自己原本也不醉心于职场斗争，和他们没有矛盾，只有合作！

菜小虾和张羽墨不算亲密无间，但李文风和张羽墨几乎无话不谈。

李文风问张羽墨："你这么快就离职了？那边已经都铺好了吗？"

张羽墨说："差不多了，这几年还是垫了一些基础。你知道 PB 在行业内还是有些名气的，借这个平台至少在实体中实现了自己的一些想法，算是高专业度的了。"

李文风点点头说："看了这么多年，就是你的选择是最聪明的，不争朝夕。现在更是水到渠成，有理论高度又有实践。"

张羽墨摆摆手，说："谈不上。就是做培训这些年，看的事情多了，自以为心大了。现在我出去，不过是回到起点，哪像你们要官有官，要爵有爵。我只是不计得失罢了。"

李文风笑着说："你是站着说话腰不疼。你几年前就有自己的产业，现在更是顺风顺水，再过两年怕是老板都要当腻了，估计要去应聘个公司前台当当。"

张羽墨绝对认可这种说辞，哈哈大笑说："可以啊。李总，如果给我一个文员总监的头衔，估计在市场上的身价和平台也不低哟。不过，说实话，做培训这一行，如果不时常在企业中探个深浅，真容易被淘汰出局。"

李文风说："那倒是。就是 PB 给的头衔比较低。不像一些小企业，明明就两个人力资源人员，一个的头衔是人力资源总监，一个是人力资源经理。两个都有官衔，虽然含金量低，但跳槽方便。"

张羽墨笑着说："更合适招摇撞骗，对吧。你做招聘的，阅人无数就知道，外面那些面霸，动不动就是某公司的原人力资源总监。可信度有多高？市场就被这群人搞乱了。"

在熟人面前，张羽墨是很实在的，很少动不动就说到一些大部头巨著和一些旁人都听不懂的高深理论。这些都是场面上的东西，往往在交际的时候

才拿出来镇场子。

两人的话有些高深莫测，偶尔看到菜小虾一头雾水的样子，就简单地补充一些缘由，以菜小虾的灵气终究听懂了。菜小虾这才知道，难怪张羽墨不醉心于名利，人家早在四年前就已经当了老板，虽然公司不大，但他的眼光绝对远远高于这些打工族的。

离开 PB，除了干好培训机构，张羽墨还有更大的梦想。

他知道，现在很多大型的企业和机构很少开展社会招聘，更喜欢动用校招，吸引刚刚大学毕业的新鲜血液，自己培养。但，校招劳力伤财。

张羽墨准备建立一个“种子力量”的公益事业。走进高校，选拔本地院校中最优异的院系学生，建立专项培养的机构，帮助他们提前完成从学生到职场人的实质转变。

如果这项事业可以做成功的话，他将能储备一大批优异的新生力量，建成企业新鲜血液输送联盟。企业可以减少校招的工作，优秀学生能降低被漏选的风险。

更有诱惑力的是，这些过程都是公益的，张羽墨不收分文。但，当这些优异的学生走上了人力资源的关键岗位，张羽墨的努力和付出将获得更多的合作机会和更高的平台。

在张羽墨的心目中，人不能缺失梦想，只有不断地给自己设立更高的目标，才能让人生迸发出不平凡的意义。

张羽墨从来不打没有准备的仗。蛰伏在 PB 的四年，他不断地走进各类企业了解需求，网罗有实力又饱含热情的职场精英们。现在瓜熟，就是该蒂落的时候了。

菜小虾想起很久以前，自己提出来用现成的资源成立兼职机构，不过是个玩笑，没有想到竟然是张羽墨终生奋斗的事业。

菜小虾接受了张羽墨的邀请，愿意在张羽墨的团队中公益性地兼讲专业课——组织绩效管理。她暗暗在想，这些纯洁的大学生们一定还怀揣着宏伟蓝图，他们并不知道，原来在企业中的绩效并不是和他们书中的一样，“投资回报率”是可以用界定清晰的公式计算出来的；培训效果评估的四个层级是完全可以用计分卡直观地评判的……真实的职场，很多东西原本就不满足

SMART 原则。

因为它们永远是无限期的、感性的、虚幻的、发散的。

先把轿子抬稳，才能坐上去

菜小虾对张羽墨的职业生涯支持归支持，羡慕归羡慕。她清楚地知道，羽墨的发展轨迹不太适合自己这样的草根人物。坐在经理的位置上，自己的当务之急就是做好这场招聘模式的变革，只有这样，才算把芸娜抬稳，让她金光闪闪地回归 PB。

PB 的长处原本就在于科技领先，举办学术交流会的主导部门是研发部，对于赵工来说这倒不是难点。赵工和菜小虾在绩效推行中建交，在做晋升体系时也有一定的交集，他颇为欣赏菜小虾的做事风格，在官方支持以外又增加了一层私人配合。

芸娜没有想到在自己离开 PB 不过一年半的日子里，菜小虾的人格魅力陡增，连 Karl、赵工这些雄才都卖她几分薄面。芸娜原本就看重菜小虾，最近菜小虾带领招聘模块后展露出来的清晰思路、组织能力和执行能力，让芸娜更加青睐她，尽量给予足够的授权。

不过，行政部 Peter 的思路一贯较为中规中矩，行政部作为行政接待的主导力量，菜小虾倒是捏了一把汗。她极尽所能把方案设计得更加妥帖。学术交流是载体，招聘特殊人才是结果。

这些特殊人才在现在的企业中，事业都有所成就，他们可能不大富，但至少是不缺钱。越是高层的人跳槽越看重的是老板的高度，钱所占的比例只是很小的一部分。老板的眼光越长远，不拘小利，企业的发展前途越长远。

基于这点设计，菜小虾从邀请函的设计定制、出席人的座次、米总的出场时间、发言定位、内部参观路线到技术交流等各个环节都向 Peter 作出了足够的建议。

Peter 亦知自己的思路不太清晰。两年前，自己在绩效上听取了菜小虾的建议，现在部门管得顺风顺水。他和菜小虾的沟通颇为愉悦，也乐于采纳菜小虾的建议。

对于胡丽丽，菜小虾也作出了合理的安排。在学术交流中，双方是双向选择，所以有必要在过程中插入间接的评价方式。比如，在鸡尾酒会上让测评专家穿插坐在其间，以便观察这些特殊人才的个人作为。

胡丽丽毕竟是招聘出身，这项工作正是她的特长。她蓄势在菜小虾面前露上几手。

来参加专业交流的特殊人才里面不乏后起新秀和鬼才，他们带来了行业内最新的知识和一些技术革新的思路。他们第一次近距离接触被层层光环笼罩、在业界享有盛名的 PB，并被这个企业的财大气粗、专业过硬征服了。

米泊发表了激动人心的公开演讲，求才若渴，至诚至真，直接俘获了多位专家的心。胡丽丽那边也传来了好消息：运用各类效度较高的测评工具，匹配了一些专业过硬、人品不逊的潜力人选。在鸡尾酒会上，米泊和赵工再次对这几位候选人进行了游说和吸引。学术交流会议大获成功。

当学术交流会尘埃落定，菜小虾连忙打电话给李文风报捷，连连感谢他的创意，前人栽树，后人乘凉。李文风连连谦让："我们讨论的只是思路，天马行空的想法。执行的难度大于思路。小虾，这都归功于你自己的付出。"

Ella 非常满意这个结果：米泊回到 PB，不仅终止了销售的劣势局面，还使 PB 再次展示出蓬勃的生机。可以说，PB 在行业中再次确立了优势，而与 PB 一起走红的，还有芸娜带领的人力资源部。

时机成熟，人力资源中心正式发函与米泊和芸娜面谈。很快，一纸红头文件，芸娜晋升为副总裁，分管人力资源模块。

芸娜晋升了，菜小虾都连带感觉神清气爽。芸娜是菜小虾的偶像，光辉的形象支撑了她在 PB 奋斗的岁月。低潮过，开心过，只要芸娜还在，她就感觉脊椎骨直直的。

菜小虾当上人力资源经理的一年三个月，她把芸娜的轿子抬得稳稳的，芸娜被抬上了更高的位置，水涨船高。菜小虾一转身，理所当然地成了 PB 新一任人力资源衷心监最有希望的候选人。

菜小虾反思了一下自己的心路历程。她发现：自己刚刚进 PB 的时候，时刻都在希望晋升到中级主管，结果都是失望。当自己放弃念想，踏实做事的时候，一个契机竟然使自己当上了经理。这次也是，自己只想把芸娜抬好，

没有想到自己不小心变成了受益者。

在新人力资源总监助理晋升的庆功宴结束的时候，菜小虾打电话问李文风："到底谁是最终受益者，现在可以告诉我了？"

这是李文风离开 PB 时给菜小虾打的一个哑谜，菜小虾有过种种的想法，但是都得不到证实。到底谁是最终的受益者呢？

菜小虾想：既有可能是白朗，又有可能是菜小虾，或而，也有可能是米泊自己。难道不是吗？米泊虽然短期调离了岗位，但也让集团看到，这里离开他不行！他冒了一点风险，却奠定了自己不可替代的地位。以退为进也不是不可能！

李文风看到菜小虾还在思考这个问题。他轻轻地笑了笑，说："结果其实不重要了，至少现在的格局是正确的，投诉者的目的就达到了。过程也只是促进了局面的洗牌而已。"

菜小虾突然闪过一个念头，大胆得把她自己都吓了一跳。其实这个想法她以前也有过，只是，她不愿意承认，就努力不去提起它。

芸娜不也属于这场战争的最终受益者吗？如果一纸投诉能扳倒 Cherry 就能报一箭之仇，即便不能，只要天衣无缝，她远在 B 公司也不会受到牵连。只是事情发生得比她想象的更好，她重新获得了和米泊合作的机会，并被带回了 PB。

菜小虾为自己不光彩的想法而连连摇头，芸娜是多么的光彩照人，体恤下属，犹如职场中的一柱光，闪闪地照亮了菜小虾曾经黯淡不明的前程。

但菜小虾不甘心。她用在 PB 历练了四年的阅历，把所有的细节和芸娜来访的时间串联了起来，她不得不承认芸娜的相似度极大。

好奇心害死猫。她把自己的怀疑一股脑地说给了李文风。

李文风笑着说："别去为这些过程较劲了。离开了 PB，我不是也很好吗？离开了我，你不是也把招聘模块带得很好吗？现在你是人力资源总监助理，不是皆大欢喜的结果吗？"李文风离开后就不再受这个圈子的磁场影响，他不说，仅仅是不希望在菜小虾实干的心灵中留下阴影。

芸娜到 B 公司后，和李文风保持了频繁的联系，对 PB 发生的事情了如指掌。不过这个过程，对于李文风真的不重要了。李文风曾经大度地想，也许

芸娜原本不知道事情会往这个方向发展。她做的事情不过是帮助自己，鼓足勇气，放弃了一个鸡肋吧。

菜小虾了解李文风，他温文尔雅，不会去散布负面的言论。但菜小虾的直觉告诉自己：猜对了！

菜小虾突然觉得职场的那条光柱消失了。无论多占道理，开暗枪本身就不是一个光明正大的行为。更何况，在这场归根到底是女人的战争中，李文风，忠诚度和专业度极高的李文风，被牺牲了！

芸娜依然温柔婉转，但菜小虾觉得仿佛一切都变了，心灰意冷了一般。

李文风的话让菜小虾的头脑里浮现出很多人的影子。在海外顽强生存的小丽，华尔街的林孤星，甲壳虫……每个人都在努力地生存，只是每个人付出的方式和预期的收获值不一样。

菜小虾打开自己的日志写道：

原来，芸娜、Cherry、文风、羽墨，每个人都不过是 PB 的过客，分演不同的角色。曲尽灯灭，各自卸妆回家，才发现剧情中再热烈的感情，再纠结的剧情，不过都是自我折磨，演出来的罢了。

芸娜的秘密就像心里的一个结，让菜小虾心生异样。但她相信，时间可以慢慢抚平这个结，使双方的关系平滑起来。

良莠不齐的机会

当了人力资源总监助理的菜小虾，一面光鲜亮丽地出席各种场合，另一方面被日常的事务把每天的时间挤得满满当当。她偶尔会想到很久以前，在亚龙湾柔软的沙滩上，芸娜温柔的话语。那时候的芸娜无限美好，属于专业不属于职场。

现在的芸娜，已经完全变了一个人。她强势地立足 PB，充满了霸权主义。所有的人都知道，芸娜早已不是两年前在 PB 单纯的模样了。菜小虾时常心疼地想：不知道芸娜在 B 公司受到了怎样的遭遇，才能和米泊建立起如此的信任，也被磨砺得失去了以往的本性。

菜小虾有些害怕，会不会芸娜的今天真是我为之奋斗的明天？是不是在

PB 唯有变成如今的芸娜才能顺利地存活下来。

时间过得很快，一晃七个月过去了。

这天晚上菜小虾接到了阿育的电话。自从同学会接上了头，两人就一直保持着联系。菜小虾接起电话，阿育劈头就问："以你对甲壳虫的了解，你觉得他靠谱不？"

菜小虾被问得一头雾水，说"我怎么评价？这么多年都没有联系，也许是个好人都变成流氓了呢。出什么事了？"

阿育说："甲壳虫昨天突然给我打电话，让我投资 50 万元，合伙做生意。说实话，对他的生意，我是真不感兴趣，如果说真是投资的话，也就是看在大学同学的分上。你说靠谱不？"

菜小虾问："是什么生意？"

阿育停顿了一下，说："昨天电话没有说得很清楚。估计和他老丈人的生意一样，说周末过来和我详谈。我现在就问问你的看法。"

菜小虾笑着说："别啊，我一个小女子，又没有你们大男人的事业敏锐度。我现在的身价也就 30 万元，你要我决定 50 万元的价值流向。我还真不敢。而且，甲壳虫老丈人不是有钱么？还需要你的投资？"

阿育问："菜小虾，你还没有听说甲壳虫的事情啊？"

菜小虾这段时间都沉浸在自己的工作世界中，充耳未闻外界的事情。阿育看菜小虾不知道，就把甲壳虫这段时间的事情说了一遍。

对于菜小虾，这个情节就像小说中出现的一样。甲壳虫忍受不了在老丈人家没有地位的事实，终于在外面找了个能知冷暖的女子。结果，全职太太嗅觉尤其的敏锐，很快就发现了蛛丝马迹。老丈人收回公司，甲壳虫只能净身出户，外面的女子也不过爱他的家产，断然离开了他。甲壳虫一心东山再起，决心创办同样的公司击垮老丈人。他虽然现在一无所有，但是，他有经营公司的经历。既然他前老丈人能白手起家，作为曾经的鬼才，他相信自己也一定可以！

菜小虾听得脸都绷紧了，这么狗血的剧情，怎么听着有点"如有雷同，纯属巧合"的意思。

菜小虾并不太看好这样的投资，她分析说："既然甲壳虫幼稚得离不开物

质女人的慰藉，且不为自己想好退路，那他对世界的认识就是不透彻的，甚至有逃避现实的倾向。”

菜小虾一直是才女，阿育很认可她的分析，唯一放不下的就是大学同学的感情。当然，做生意不能单纯讲感情，阿育比菜小虾体会得更透彻。

闲聊了一阵，阿育又问菜小虾：“上次给你说的事情考虑得怎么样了？对方的确是真心诚意地邀请你。”

菜小虾笑着说：“你又不是不知道我这个三脚猫的功夫？现在人力资源模块还没有带全呢。”

阿育着急地说：“你这个人怎么缺个心眼呢？这种原始的未开发的市场是一块满是金砖的处女地。就等着你的开发呢。”

菜小虾笑着说：“我知道是块肥沃的土地，但是也不能我徒手开发啊？这么细嫩的小手，哪里可以受得了这些自负盈亏的压力啊。”

阿育气得连连感叹：“人家甲壳虫是没有机会，创造机会都要自己做。你现在是大家都铺好了路，你还不肯去走。自己好好想想，这种商机不多！”

阿育对周边的老板团进行了调查，在这座新兴的城市，管理相对落后，很多企业的人力资源部还仅仅是附属在行政部门下面的二级部门。核算核算工资、打打考勤就算人力资源部最核心的工作。

从张老板的遭遇来看，企业的人事工作者只学到了人力资源管理的皮毛，并没有进入精髓。而本土培训机构的实力参差不齐，大多数连自己的培训讲师都没有，仅仅是个空手套白狼的平台而已。他们的操作模式仅仅是：先找客户，了解需求，然后再到培训讲师市场中去找有相似度的课程。

正因为，这片土地的管理还处在原始阶段，所以机会才巨大。如果菜小虾愿意，在一线城市能找到一个团队，借助自己和张老板搭建的平台，涉足咨询业务，这无疑会大大提升本土培训机构的实力。

阿育的计划已经不止一次向菜小虾提及，菜小虾不是没有考虑过阿育的建议。自己做的是绩效、薪酬，现在兼带招聘，PB 的人力资源管理非常的完善，用来应付像张老板这样的企业，甚至更大规模、系统更完备的企业是完全没有问题的。

只是，菜小虾现在还不了解自己想要什么，她还需要再给自己时间想清

楚。虽然这次的机会连彭生也颇为看好，觉得是一个商机。

当然，如果菜小虾下定决心要走这样一条路，她会具体和阿育详谈每一个细节：如何开展业务，如何把运营和人力资源联系起来，仅仅是有老板在后台支持，自己还显得太嫩，太不足以撑起台面。

阿育挂了电话，就接到张老板的电话。电话那头，张老板问阿育："你去和菜小虾谈了没有？我是和商会的朋友们夸了海口的，大家都很感兴趣呢！我等你的好消息，你要加快进度！"

张老板的发迹沾了些许投机倒把的光，本人难免有些江湖习气，是个爽快人。他极乐意与生意朋友们分享自己的心得，在商会的圈子里非常有人缘。

阿育连连劝张老板："这个事情急不了，我们只是注资搭平台，实际的管理运营者还是靠菜小虾。合作做生意就要双赢，我们总要给菜小虾一些时间，让她清楚自己的取舍。"

张老板："那当然。如果我是菜小虾，突然到一个新的不熟悉的城市和领域也会心里打鼓。不过，你的引导也很重要，专业性人才就有义务来帮助管理低下的中小企业，这是职业规划的范畴。"

"职业规划"的字样，张老板的口里说出来文绉绉的。阿育觉得有趣，看来这段时间张老板时常向菜小虾请教，还是接受了些先进理念的。就像以前他上总裁班回来，就会满口地跑"战略"，但是光喊着战略的口号，最终还是没有战略。

阿育问："你是和小虾保持频繁联系的，怕是还要你游说一下哟。你的那个口才是惊天地泣鬼神，曾经深深感动过我的。"

张老板嘿嘿一笑，略显奸诈地说："你以为我没有啊，我还不是经常给她打电话的时候故意感叹，感叹这边的管理贫瘠。但是你知道，你们是同学感情，你说出来她更加觉得可靠。我们要分工明确，你负责组建团队，我负责搭建平台。"

张老板的朋友们掌管的企业素质参差不齐。张老板的企业的规模和销售额仅属于中等水平，不过他人脉甚广，人格魅力很强，在圈子中属于大小规模通吃的类型，很有些长袖善舞。

刚挂掉阿育的电话，张老板就接到一个老板朋友的电话。他们聊着聊着

就讲到管理问题，张老板和对方吹道："我那个人力资源部的牛经理，你知道吧？据说是跨国公司的经理，吹得神乎其神，结果人力资源体系的查漏补缺一个都没有做，算不算技术诈骗。"

对方连连感叹："这年头，人才是良莠不齐，要识别还真不容易。我那些管理人员还不是，嘴上吹得凶，却总是输入没有产出。"

张老板很有哲理地说："这年头，老板们总是为没有人才而苦恼，人才们总是为猜不透老板的想法而忧心，真是个辩证唯物的世界。对了，上次那个总监系列课你去上了没有？"

对方连连叫苦："去听了！听的时候慷慨激昂，下来后发现都灌输一些理念，还真没有什么可以落到实处的。"

张老板颇有同感："我就当是个培养人脉的机会！想想就不觉得吃亏了。我就总结出来了，接收理论是一方面，更主要的是，要能从行为上改变陋习。这需要什么？咨询！上次那个专家简单给我诊断后，提的建议朴实又有效。现在有些咨询公司真用不得，动不动就让你伤筋动骨。"

对方连连同意说："是啊，是啊。上次我们引入咨询，做精益运营体系的诊断。他建议纯 U 形管理，建议把流水线和送物架全部都拆了，结果一套丰田模式，照搬就变味了。根本不适合我的企业嘛！上次你介绍的人力资源专家，什么时候推荐给我的企业来诊断诊断？可一直没有动静哟！我还准备和她探讨着优化绩效体系呢。"

张老板想：杨总放出的消息是个机会。连连劝慰："是，为杨总穿针引线是我的荣幸啊。杨总放心，下周我一定给你个答复。"

杨总的企业经历了十几年的发展，现在年产值达到了 14 亿元左右，属于本土企业大户。他在企业发展和管理上也是不断地摸索，也很愿意接受先进的管理理念，但下属还是打江山的一帮人，进步的速度总是满足不了企业的要求。不过，他虽然舍得在管理上花钱，近几年也被一些挂羊头卖狗肉的咨询公司折腾怕了，就显得有些保守。

张老板想了想，决定改变迂回的战术，是时候该自己站出来了。他直接给菜小虾打了个电话。张老板对自己的渲染能力一直是颇为自信的，否则也不能白手起家，一路获得客户的信任，从 100 万元、100 平方米的租赁户做到

现在 1 亿元的产值。自己做老板很多年，一、二、三、四点完全可以清楚地解决菜小虾的疑虑。

他换位思考：在企业里的发展中规中矩，又处于事业上升期，突然接受这么大的改变，风险的确大于未知收获。张老板改变了阿育一直以来的做法。

他首先邀请菜小虾来给自己的朋友们做一次关于人力资源管理体系的介绍。小露两手的好处是，让老板们了解专家的实力，又觉得心里欠欠的。未知导致崇拜，他们会发现专家介绍的方法在自己的企业中很管用，就愿意花钱继续学习。另外，菜小虾可以看到老板们求贤若渴，能解除她心里的疑虑，达到平稳过渡。

张老板和菜小虾谈完后，不禁有些得意。自己除了在内部管理上的确不是黄埔军校的正规军出身，但在营销策略上，自己绝对是一把好手。

否则自己怎么能如此成功，拥有良性运营的企业呢？那些精通内部管理的正规军们大多数还坐在写字楼里面，帮老板们书书写写和数钱呢！

张老板最得意的是：菜小虾竟然答应精心准备一场为时两个小时的人力资源统筹介绍的课，下周末抽空来一趟。按张老板的意向，这次的课主要针对杨总，毕竟他是又有钱又有现成需求的。而且，重点落在绩效上，正是菜小虾的长处。

以夷治夷

菜小虾在 PB 四年有余，从最初的主管到人力资源总监助理，她早已被张羽墨吸收并成长为 PB 的合格高级讲师。菜小虾的精品课程是：绩效、招聘体系、劳资风险。

张羽墨会时常制造机会，让内部的专业讲师带着精品课程走进其他成功企业相互交流，或者组织沙龙与企业管理者、人力资源管理者探讨。

菜小虾的课程涉及绩效和用工风险解析，这些往往是管理者最关心的，出镜率尤其高。现在，菜小虾要在短时间里整合自己的精品课程，剥离出一堂人力资源体系课绝对是轻轻松松的。但要精益求精，在短短两个小时内，既展露优势，又勾起听众无限的向往，就需要下些狠工夫。

连着两个星期，菜小虾处于连夜奋战的状态，不断完善讲辞、提炼精髓。她把日记中总结的管理感悟重新梳理了一次，揉进演说材料中。每天都奋战到夜深人静。这让她不禁想起了刚来 PB 的那段岁月，新推行绩效体系一连开了“13 场新体系推介会”，竟然一转眼就过了四年多。

这天晚上，菜小虾刚完工，一看表已是 23:45。她走回卧室看到彭生亮着台灯躺在床上看书。这段时间以来，彭生每天都是看着书，陪着菜小虾到很晚，这让菜小虾觉得内心充满能量。

菜小虾坐在床沿上，用手揉揉彭生的头发，若有所思地问：“阿育一直都在劝我们回去，你说这事到底是不是个机会?”

彭生正在翻《职业经理人》，听菜小虾问，就把书放下，很认真地说：“那个城市近两年发展得非常好，新兴的企业很多，对本土企业冲击很大。老板们感觉管理跟不上，迫切希望拔高内部管理，咨询的供求市场很大，从这个上面说倒是个契机。”

比比皆是的管理咨询公司都是在这样的背景下产生的。先是国外支援国内，发达城市覆盖二线城市。很多国际型的咨询机构在中国的据点往往建立在北京、上海、深圳，掌管全国业务，对一些二线或内陆城市往往鞭长莫及。

个别咨询机构会在二线城市设立办事处，但大多数仅是个办公室加上两个电话营销。这些小型的办事处，仅仅在企业宣传画上会出现，如“我们机构在北京、上海、深圳等 14 个重点城市拥有分子公司，为广大客户服务”。他们几乎处于博人气、不赚利润的局面。

菜小虾点头说：“外来的咨询机构专业性强，但运营成本高。本土的企业不上规模也请不起他们，请得起也多是冲着人气慕名而去。洋为中用，不是个普惠政策，而是一个严酷的过程。所以滋生了一大批本土的咨询机构。”

彭生也同意这个说法：“更何况，很多企业是非正规军起家，突然和国际接壤，会水土不服，甚至揠苗助长。他们不敢盲目地引入国外的技术，改良型的管理比爆破式的突击更加适合。”

菜小虾点头说：“你的意思是‘以夷治夷’。但实际上还是要做到改良才行，否则就会让企业惊变。”

彭生继续分析说："是的，PB 的人力资源体系应该在国内企业中属于非常先进的。但这些理念和工具不是谁发明的，大家做的是结合了国内企业的现状，进行了优化、改良和运用。"

菜小虾："你的意思是经过这样改良后的工具，拿给中小企业会比国际型大企业更加占优势？"

彭生一直都很看好张老板提出的这个机会，他说："是的，这其实是甲乙双方信任度的问题，张老板是做实体的，有固定的人脉，这种信任度就更加容易搭建。更何况，本土的咨询机构成本会更低，这对于中小型企业，甚至是大型企业都是很有诱惑力的。"

彭生说的成本诱惑，菜小虾很有感触。有次 PB 项目招标，跨国机构报价是 100 万元，本土机构仅 30 万元，两者的效果不得而知，但价位的悬殊一目了然。PB 当时是由米泊掌管，敢于用钱。不过，敢于这么大手笔花钱的企业绝对不在多数。至少，如果当时正好是白朗当政，就铁定不会。

菜小虾翻弄着彭生的书，问："那这就是个好机会喽？"

彭生肯定地说："我这么认为。张老板的人脉至少可以保证咨询机构的前期宣传和投资，并且前期存活得更容易。"

菜小虾依然不看彭生，只是有口无心地问："那该不该抓住呢？"

老板开出的条件是：菜小虾带技术加盟，其他投入的费用和宣传，由他来组建团队完成。有些男人是天生的冒进派。涉及创业和当老板的话题，总会让他们莫名其妙的亢奋。但，彭生不是。他只是一个工作稳定、收入尚可的经济适用男。

彭生想了想问菜小虾："你觉得现在在 PB 怎么样？"

菜小虾觉得自己现在的工作渐渐变得以事务为主。既不需要做大的改善，也不需要力挽狂澜。怎么说呢？不欠缺责任心，但是也已经没有以前的激情。经常早晨起来，就希望长长地休一个假，改变波澜不惊的生活。可能正是因为有这样的想法，菜小虾才接受了张老板举办沙龙的邀请。

什么是职业倦怠期，也许这就是了。

彭生问她："你怀念以前当主管、冲锋陷阵的日子？"

菜小虾想了想，点点头又摇摇头："如果还是4 500元的待遇，让我回到那段日子，感觉就是傻傻地努力。如果高薪聘请我，做智囊团，乐于效命。"

彭生问："那我能不能理解为如果待遇可以，地位也可以，你更愿意去做以前的专业项目？是不是觉得现在的压力很大，成就感很小？"

菜小虾很肯定地点点头："算是吧！我就在想，以前的芸娜多完美，两年前不是也被卖到B公司了么？那么多公司的老员工，罪不该死，但都被流放他乡或者排挤出局。真是地位越高，水越深，不知道哪天就得罪了谁，心累呢。有时候，真怀念以前当主管的日子。人微言轻，不会被人算计。大不了就是被骂一顿，惹不来杀身之祸！"

彭生轻轻地摸菜小虾的背脊，说："如果这真是个好机会，又能让你感到成就感。那就好好地干，接受它吧。"

菜小虾很感谢彭生的理解和宽容，但如果自己真去内陆城市发展，彭生怎么办呢？已经在这个城市买的房子、建立的人脉该怎么办呢？不过，这还只是张老板邀请的前奏，现在就考虑后续发生的事情，的确有些庸人自扰。

菜小虾决定今天先睡了，以后的事情静观其变。

帮你追逐你的梦

两周后，菜小虾在张老板组织的沙龙上显山露水。在座的老板们被年纪轻轻、思维清晰的菜小虾深深征服了。特别是杨总，他发现菜小虾和那些故弄玄虚的咨询大师们完全不一样，她不会给自己冠一个巨大的理论帽子——落到实处不过是鸡鸣狗盗的小动作。相反，她说的每一条思路都浅显易懂，杨总轻易就听懂了，而且被征服了。他甚至觉得菜小虾正是自己等待已久的那个完美的人事副总裁，如能纳入囊中，是最好不过！

菜小虾站在讲台上侃侃而谈，张老板扬扬得意地坐在老板团中。他的得意不是从菜小虾那里听到了先进的体系和风险规避意识，因为他从始至终都没有听进去老师的一句话，他只是饶有兴趣地看着那些老板们的反应，就好像看到不久后，自己赚得金银满钵。想着未来，张老板不禁喜笑颜开。

不过，做咨询是进入了文化的范畴，比不得制造业苦兮兮地赚些辛苦钱，转型的经营模式还需要一步步摸索。而且，即便不想那么远，当务之急怎么可以吸引菜小虾加盟，如何包装她，菜小虾能带来多少这样优质的资源，这些也让张老板狠伤了些神。

菜小虾的两手小露，收到了非同一般的效果。彭生一直陪在菜小虾的身边，发生的一切都自然看在眼里。彭生的心里一直有个秘密没有告诉菜小虾。他不想影响菜小虾的决定，只希望在她做好决定后，自己给予最大的支持。

彭生的老板曹总一直很看好这座新兴的直辖市，有意向明年在这里设立一个办事处，全力开拓西南片区业务。

全力开发西南片区这片肥沃的土地，于公司是个伟大的梦想，在曹总的口中是高尚而高回报的。但现实就在这里，毕竟是开垦处女地，既有可能赚得满嘴流油，也有可能碰得头破血流。和彭生同级别的项目经理们，都退得远远的，在市场给予良性信号前，决计不会贸然向前。

彭生已经想清楚了，只要菜小虾最终决定回到这个城市发展，他就会义无反顾地冒着艰难和险阻，来到这个城市。他就想一直陪在她的身边，把实现她的梦想当做自己的事业。

只要菜小虾开心了，这个世界就完美了。难道不是吗？

入夜，菜小虾在床上辗转反侧。她回想着前30年生命中发生的每一件事。她花了两年6个月的时间，在主管位置上挣扎；做了1年3个月的经理，至今做了人力资源总监助理。她相信这个轨迹不仅仅是自己，包括芸娜、Cherry谁不是蛰伏了很久才喷薄而出的呢？

今天授课貌似与往常一样波澜不惊，但对于菜小虾却有不同往常的意义。她想这算不算出现在自己事业中的拐点？职业发展将不经意就拐入另一个截然不同的方向，与过去的自己渐行渐远了。

很多人失眠的时候，就觉得文思泉涌。菜小虾也是！零散的段子叮叮当当地落在越发清醒的大脑里。

伤春逝，别意浓，岁月如流洪。

时不待，华发生，恍然复如梦。

勿回首，芳华逝，奈何别匆匆。

夜阑珊，灯迷离，别愁绪难平。

恐殊途，奔西东，此行谁与共？

前路难，事无常，君行我心同！

她想起了从毕业至今，将近九年的路上做过的若干选择。她想起每一个转折，如果当时做了相反的决定，会不会殊途同归呢？

接着，她又想起了林孤星。马斯洛的第五层需求是自我实现，上学时就学过的理论，直到现在还没有认真地思考，“自我实现”到底是继续在 PB 强势地站稳脚跟，生存下去，步芸娜的后尘，还是选择自己更加钟爱的路，单纯地实现自己的梦想？

夜幕里，菜小虾淡淡地微笑：也许，选择的时候，到了。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出10位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 http://www.Golden-book.com 及 http://www.cmpbook.com 上

个人资料

姓名：_____性别：□男　□女　年龄：_____E-mail：_____

联系电话：_____传真：_____手机：_____

就职单位及部门：_____职务：_____

通讯地址：_____邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

□国有企业　□私营企业　□政府机构　□股份制企业

□外资企业（含合资）　□集体所有制企业　□其他（请写出）_____

单位所属行业：

□食品/饮料/酿酒　□批发/零售/餐饮　□旅游/娱乐/饭店

□政府机构　□制造业　□公用事业　□金融/证券/保险

□农业　□多元化企业　□信息/互联网服务　□房地产/建筑业

□咨询业　□电子/通讯/邮电　□其他（请写出）_____

单位规模：

□500人以下　□500—1000人　□1000—2000人　□2000人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名：_____ISBN：_____

2. 您是通过何种渠道了解到本书的？

□报刊杂志　□电视台电台　□书店　□别人推荐　□其他_____

3. 您对本书的评价

内容	□好	□一般	□较差
编排	□易于阅读	□一般	□不好阅读
封面	□好	□一般	□较差

4. 您在何处购买的本书

□书店　□网络　□机场　□超市　□其他_____

5. 您所关注的图书领域是：

□投资理财　□人力资源　□销售/营销　□财务会计　□管理学与实务　□其他_____

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息？

□电子邮件　□传真　□书目　□试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人，请注明所推荐人的：

姓名_____职务_____电话_____

地址_____邮件_____

感谢合作！请确认我们的联系方式

联系人：董琛

地址：北京市西城区百万庄大街22号机械工业出版社经管分社

邮编：100037

电话：010-88379081

传真：010-68311604

电子邮箱：cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录：

http://www.golden-book.com/clubcard.asp 或 http://www.golden-book.com

如方便请赐名片，谢谢！

作者简介

陈一，人力资源管理者、高级人力资源管理师、资深培训讲师。十年人力资源管理经验，曾先后担任招聘、薪酬、培训、绩效、发展等各模块负责人和人力资源经理、人力资源总监等职。服务行业涉及工业、房地产、销售服务等。现服务企业连续多年上榜美国《财富》杂志“中国上市公司100强”，多次上榜“最受赞赏的中国公司”、“大学生最佳雇主”。2009年涉足培训咨询行业，主要从事人力资源绩效管理培训和咨询。

为中华崛起传播智慧
地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037
电话服务
社服务中心：010-88361066
销售一部：010-68326294
销售二部：010-88379649
读者购书热线：010-88379203
网络服务
教材网：http://www.cmpedu.com
机工官网：http://www.cmpbook.com
机工官博：http://weibo.com/cmp1952
封面无防伪标均为盗版

人生最大的悲哀就是在错误的道路上正确地行动着，而你却浑然不知，还带着画地为牢后的沾沾自喜而裹足不前。陈一的小说具有非常强的可读性、针对性、实用性、娱乐性，是不可多得的职场教材。面对选择和诱惑，我们该如何决策？相信此书会给职场中人一些新的启示。

——中国培训师大联盟总裁 **陈中来**

职场中存在各式各样的技巧，但如何在真实的环境中运用得“润物细无声”是一种禅理，需要用真诚和真心领悟。本书中的主人公菜小虾的成长历程极具代表性，每个人都能透过她找到自己奋斗的影子，值得细细品味。

——上海肯耐珂萨CEO **沈健**

菜小虾从职场菜鸟蜕变为精英的经历，特别适合职场新人。书中诠释了空降人员如何在职场起好步，迅速融入团队，发挥自身的优势，最终抓住机遇，处理好复杂的人际关系。望读者伴随菜小虾的足迹而成长。

——长安福特人力资源总监 **王武生**

与其说本书是一本小说，不如说是陈一在职场中十年磨一剑的记录：如何兼顾各层级的利益，打通绩效的脉搏？如何将复杂工具灵活化，做职场中的主导者？文中的“处事之道”，读者能即学即用，非常精彩。

——美心集团家美、五洲总经理 **阎和**

细细品读这部小说，甚是欣喜。与市场上的人力资源管理类图书相比，本书突出的特点就是轻松幽默，通过不同人物的塑造和演绎，让原本枯燥的绩效管理专业知识变成让人愉悦的励志小说，对于读者无异于心灵瑜伽。

——资深人力资源管理专家、讲师 **周潮**

ISBN 978-7-111-46938-4

9 787111 469384 >

微信扫一扫
这是一个读书和交流的入口

新浪微博：@机械工业出版社经济与管理分社
联系电话：010-88379081

图书上架建议 人力资源

ISBN 978-7-111-46938-4

定价：36.00元